



Rabobank

'Via internet regelt u meer dan u denkt!'

***Onderzoek naar de dienstverlening binnen Rabobank
Amerstreek wat betreft virtualisering***

Hogeschool Utrecht
2 juni 2014

Wietske van Vugt
1590227
Bachelorscriptie

Auteur

Naam	Wietske van Vugt
Studentnummer	1590227
Opleidingsinstituut	Hogeschool Utrecht
Opleiding	Communicatiemanagement
Datum	11 november 2013 – 9 mei 2014

Afstudeerbegeleiders

Hogeschool Utrecht	Mayon Bertram
Rabobank Amerstreek	Lobke Buenen

Opdrachtgever

Organisatie	Rabobank Amerstreek
Locatie	Distributieweg 15, 4906 AD Oosterhout

Voorwoord

Als afsluiting van mijn HBO studie communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht heb ik onderzoek gedaan naar de klantbeleving in het kader van virtualisering op de regiokantoren van Rabobank Amerstreek en deze scriptie geschreven. Van november tot juni heb ik stage gelopen bij Rabobank Amerstreek in Oosterhout. Ik heb meegewerkt op de afdeling Coöperatie, Communicatie en Marketing en tegelijkertijd onderzoek gedaan binnen Rabobank Amerstreek.

Vanuit Rabobank Amerstreek heb ik de opdracht gekregen om de nieuwe dienstverlening op het gebied van virtualisering op de regiokantoren te evalueren en advies te geven over mogelijke verbeterpunten. Rabobank Amerstreek heeft sinds oktober drie regiokantoren verbouwd in het werkgebied en een ander bedieningsconcept toegepast. Nu was de vraag wat de klanten nu eigenlijk vinden van deze nieuwe kantoren en de dienstverlening. De afgelopen maanden heb ik hiernaar onderzoek gedaan, klanten en medewerkers gesproken en ben ik zo tot een advies gekomen.

Hierbij wil ik graag gebruik maken van de gelegenheid om de mensen te bedanken die mij hebben begeleid in het maken van deze scriptie. In eerste instantie wil ik Rabobank Amerstreek en daarmee Ine Luijten, manager Coöperatie, Communicatie en Marketing, bedanken voor het bieden van een stageplaats en de mogelijkheid om onderzoek te doen. Voor de begeleiding wil ik specifiek Lobke Buenen, adviseur Marketing & Communicatie, bedanken. Zij heeft mij tijdens verschillende overlegmomenten geholpen met mijn onderzoek en mij nieuwe inzichten en suggesties gegeven om mijn scriptie te verbeteren. Daarnaast wil ik ook het hele team Coöperatie, Communicatie en Marketing bedanken voor de prettige samenwerking en de mogelijkheid die zij mij gaven om tijdens mijn stage aan mijn scriptie te werken. En mijn dank aan de medewerkers van de regiokantoren voor de mogelijkheid om mee te kijken tijdens hun werk en hun hulp bij het werven van klanten voor deelname aan mijn onderzoek.

Tevens wil ik alle klanten van de Rabobank Amerstreek bedanken die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek en het klantpanel en bedanken voor hun tijd. Zonder deze groep had het onderzoek nooit uitgevoerd kunnen worden.

Naast alle hulp die ik binnen Rabobank Amerstreek heb gekregen wil ik ook graag Mayon Betram bedanken voor haar begeleiding vanuit de Hogeschool Utrecht. Bedankt voor de feedback tijdens de interviews en de mogelijkheid om altijd contact op te kunnen nemen als er vragen waren.

Wietske van Vugt
Oosterhout, 6 mei 2014

Samenvatting

Rabobank Amerstreek wil haar klanten begeleiden in de wereld waarin steeds meer zaken online worden geregeld. De campagne 'Virtueel Verleiden' moet bijdragen aan het attenderen van de klanten op de mogelijkheden die er zijn in het online bankieren. Om klanten mee te nemen in deze virtualisering en ervoor te zorgen dat klanten thuis hun bankzaken kunnen doen is er onder andere voor gekozen om klanten begeleiding te bieden op drie verschillende regiokantoren in het werkgebied. Deze nieuwe dienstverlening bestaat sinds oktober 2013 en nu is de vraag hoe de klanten deze dienstverlening nu daadwerkelijk ervaren. Wat kan er verbeterd worden in het traject van virtualisering? Waar hebben klanten nog behoefte aan of wat moet anders?

Rabobank Amerstreek wil deze begeleiding en dienstverlening in de bank van de toekomst optimaal houden. Om dit te realiseren is het noodzakelijk om aan de vraag van de klant te blijven voldoen. Om dit te onderzoeken is volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe staan de verschillende doelgroepen van Rabobank Amerstreek die de regiokantoren bezoeken tegenover het nieuwe beleid rondom het begeleiden van de klanten om in de toekomst bankzaken zelf online te kunnen regelen?

Onderzoeksopzet

Het onderzoek is opgebouwd uit verschillende fases die elkaar opvolgen en steeds meer verdieping bieden. Er is begonnen met deskresearch, om alle ins en outs van het beleid op een rijtje te krijgen. Vervolgens heeft er observatie plaats gevonden op de regiokantoren, om daadwerkelijk duidelijk te krijgen hoe de nieuwe dienstverlening eruit ziet. Vanuit hier zijn klanten aangesproken die de kantoren hebben bezochten om een korte vragenlijst te beantwoorden, waarna een selectie daarvan is uitgenodigd om deel te nemen aan een klantpanel voor meer verdieping.

Conclusies

Uit de verschillende onderzoeken zijn de volgende conclusies naar voren gekomen:

- De klanten die de regiokantoren nog het meest bezoeken zijn voornamelijk boven de 50 jaar. Een groot gedeelte doet wel al aan internetbankieren, maar heeft behoefte aan hulp van de medewerkers op de regiokantoren.
- Angst speelt een grote rol bij het niet goed thuis durven internetbankieren, klanten hebben behoefte aan de zekerheid van de medewerkers die in de buurt zijn wanneer ze op een regiokantoor internetbankieren.
- Er is een jongere doelgroep die naar de regiokantoren komt om te pinnen of geld te storten of echt een afspraak heeft voor een adviesgesprek. Ook komen er geregeld jongere klanten binnen die korte vragen hebben, maar al snel blijkt dat ze dit via internetbankieren kunnen regelen. Ze zijn alleen niet voldoende op de hoogte van deze mogelijkheden en dus komen ze eerst langs.
- De klanten zijn erg tevreden over de nieuwe dienstverlening op de regiokantoren. Ze moesten wel eerst wennen aan de nieuwe inrichting en aan het feit dat er nog maar drie regiokantoren over zijn in het werkgebied.

- Een groot deel van de klanten doet al aan internetbankieren en staat er dus voor open om mee te gaan in de virtualisering van Rabobank Amerstreek. Wanneer klanten nog niet internetbankieren en het wordt ze aangeboden door de medewerkers staan de meeste klanten hier voor open en verlaten ze het regiokantoor vervolgens met een random reader en inlogcodes om te kunnen internetbankieren.
- Wel hechten vooral de oudere klanten nog waarde aan het persoonlijk contact met hun bank. Ze vinden het prettig dat er een mogelijkheid is om nog gewoon binnen te lopen wanneer ze hier behoefte aan hebben.

Advies

Er zijn twee belangrijke punten waar nog aandacht aan moet worden besteed om de virtualisering te versnellen en ervoor te zorgen dat er minder mensen onnodig de regiokantoren bezoeken.

- 1) De mogelijkheden en het gemak van online bankzaken afhandelen moet beter en specifieker gecommuniceerd worden.
- 2) Er moet aandacht worden besteed aan de veiligheid rondom internetbankieren om angst weg te halen bij een groep klanten.

Strategie

Binnen de strategie is gekozen voor een tweezijdige positionering. Het informationele deel komt naar voren in het communiceren over de mogelijkheden die er zijn op het gebied van online bankieren. Het transformationele deel moet naar voren komen door op het gevoel van de klanten in te gaan. Hierin zullen de medewerkers op de regiokantoren een belangrijke rol spelen.

Ook is er binnen de strategie gekozen voor informeren en dialogiseren. De medewerkers hebben de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de klanten. En informeren is noodzakelijk om klanten die de regiokantoren onnodig bezoeken op de hoogte te brengen van de online mogelijkheden.

Boodschap en propositie

De boodschap die gebruikt gaat worden is als volgt: de klanten van Rabobank Amerstreek bekend maken met de mogelijkheden, het gemak en de veiligheid van het online afhandelen van bankzaken. Binnen de propositie moet aandacht worden besteed aan het gemak van het thuis afhandelen van bankzaken. Maar daarnaast moet de veiligheidsbelofte centraal staan, zodat de angst om gebruik te maken van internetbankieren wordt weggenomen.

Concept

Het thema van het concept is 'via internet regelt u meer dan u denkt'. Door dit in een vaste lay-out herkenbaar te maken op alle uitingen, wordt de communicatie omtrent dit thema snel herkend door de klant. De vindbaarheid van informatie is ook een belangrijk punt in het concept. Er bestaat nu veel onduidelijkheid over de mogelijkheden. Voor de ouderen doelgroep moet er naast online informatie ook papieren informatie te vinden zijn. In verband met het issue veiligheid, zullen e-mails en links niet altijd vertrouwd worden.

Communicatiemiddelen

De middelen die worden ingezet moeten elkaar aanvullen en versterken, maar ook goed bereikbaar en zichtbaar zijn voor de doelgroepen. Om een goede combinatie te maken van middelen zullen er papieren en online middelen worden gebruikt.

Een e-mail en een flyer met de mogelijkheden staan centraal om de doelgroep te bereiken die wel kunnen internetbankieren, maar niet goed weten wat de mogelijkheden zijn. Verwijzen naar de pagina “klantenservice” waarop alle mogelijkheden te vinden zijn is de belangrijkste inhoud. Flashbanners op de inlogpagina van internetbankieren moeten tevens de aandacht vestigen op de mogelijkheden.

Een e-mail en een flyer over veiligheid is onderdeel van het communiceren over wat Rabobank Amerstreek doet om het voor haar klanten zo veilig mogelijk te maken om te kunnen internetbankieren. De flyer is hier met name belangrijk, omdat deze groep het internet niet altijd vertrouwd.

Klanten die voor het eerst internetbankieren gaan gebruiken krijgen een welkomstpakketje mee met hierin de flyer over de mogelijkheden en de flyer over veiligheid. Op deze manier worden ze meteen op het moment dat ze met internetbankieren beginnen aangesproken. Een welkomstmail na enkele weken moet deze klanten nogmaals wijzen op wat er mogelijk is.

Daarnaast is er nog gekozen voor posters op de regiokantoren en het opnieuw en beter inrichten van de virtuele etalage.

Inhoud

Inleiding.....	9
<i>Adviesvraag</i>	9
<i>Onderzoeksvraag</i>	9
<i>Leeswijzer</i>	10
1. Rabobank Amerstreek.....	11
1.1 <i>Rabobank Groep</i>	11
1.2 <i>Organisatie Rabobank Amerstreek</i>	11
1.3 <i>Strategisch kader Rabobank Amerstreek</i>	11
1.4 <i>Resultatenrekening</i>	12
1.5 <i>Andere lokale banken</i>	13
1.6 <i>Afdeling Coöperatie, Communicatie en Marketing</i>	13
2. Situatieschets	14
2.1 <i>Virtualisering</i>	14
2.2 <i>Beleid regiokantoren</i>	14
2.3 <i>Communicatie Virtueel Verleiden</i>	16
2.4 <i>Adviesvraag</i>	17
3. Onderzoeksopzet.....	18
3.1 <i>Onderzoeksvragen</i>	18
3.2 <i>Onderzoeksgroep</i>	18
3.3 <i>Onderzoeksopbouw</i>	18
3.4 <i>Verschillende onderzoekssoorten</i>	19
3.5 <i>Overzichtstabel onderzoekssoorten</i>	21
3.6 <i>Betrouwbaarheid</i>	22
4. Theorie.....	23
4.1 <i>Gedrag van consumenten</i>	23
4.2 <i>Verspreiding van vernieuwingen</i>	24
4.3 <i>Koopbeslissingen</i>	25
4.5 <i>Communicatiestrategie</i>	25
4.6 <i>Ouderen en digitalisering</i>	26
5. Resultaten.....	28
5.1 <i>Deskresearch</i>	28
5.2 <i>Observatie</i>	28
5.3 <i>Korte interviews</i>	31

5.4 Klantpanel.....	36
5.5 Interne verbeter sessie.....	39
6. Conclusies.....	40
6.1 Doelgroep.....	40
6.2 Tevredenheid	40
6.3 Belemmering in het online doen van bankzaken	41
6.4 Stimuleren tot internetbankieren	41
6.5 Persoonlijk contact.....	41
6.6 Virtuele etalage.....	41
6.7 Digitalisering en ouderen	42
6.8 Privacy nieuwe regiokantoren	42
7. Advies	43
7.1 Belangrijke aandachtspunten	43
7.2 Doelgroep	43
7.3 Communicatiestrategie	44
7.4 Concept	46
7.5 Doelstellingen.....	47
7.6 Communicatiemiddelen.....	48
7.7 Planning	51
7.8 Begroting.....	51
8. Overige aanbevelingen.....	52
8.1 Privacy	52
8.2 Benaderen van klanten	52
8.3 Waardering klanten.....	53
Literatuurlijst	54
Interne mappen Rabobank Amerstreek.....	54
Internet	54
Boeken	55
Overige	56

Inleiding

Rabobank Amerstreek heeft sinds oktober 2013 een nieuwe dienstverlening op de regiokantoren waar klanten binnen kunnen lopen voor adviesvragen. Over de hele wereld wordt steeds meer online gedaan en mensen verwachten dus ook dat steeds meer zaken online afgehandeld kunnen worden. Hierdoor is er de afgelopen jaren ook een hoop veranderd binnen de Rabobank. Steeds meer klanten hebben behoefte aan het online regelen van hun bankzaken en de Rabobank wil klanten hierin stimuleren. Rabobank Amerstreek heeft hierop ingehaakt door ervoor te kiezen kantoren zo in te richten dat ze de klant kunnen begeleiden in dit proces. Het is de bedoeling dat alle klanten steeds meer dingen uiteindelijk zelf online kunnen regelen. Door hierover te communiceren en het de klant daadwerkelijk zelf te laten doen, kiest Rabobank Amerstreek ervoor om als het ware als docent op te treden en de klant te begeleiden wanneer hij naar het kantoor komt met een vraag. Daarbij wordt ernaar gestreefd dat klanten proberen zelf online hun vraag te beantwoorden, waar nodig met hulp van de medewerker.

Veel klanten weten intussen hun weg te vinden naar de kantoren waar ze begeleid worden bij het afhandelen van hun bankzaken via internet. Nu is de vraag of de klanten wel behoefte hebben aan deze begeleiding. En als dit wel het geval is hoe ze dit dan ervaren. Om ermee door te gaan is het belangrijk om te weten hoe de klanten tegenover dit beleid staan en of er eventueel nog dingen beter of anders kunnen. Rabobank Amerstreek is op dit moment de enige bank die door middel van de aanpassing van de regiokantoren inzet op virtualisering. Hierdoor kunnen zij geen voorbeeld nemen aan een ander concept en is voor hen en de klanten alles nieuw. Het uiteindelijke doel van de nieuwe dienstverlening is het begeleiden van de klanten naar 'de bank van de toekomst', waarin veel zaken online geregeld worden.

Adviesvraag

Er is gevraagd om onderzoek te doen naar dit nieuwe beleid. Er heeft overleg plaatsgevonden met de afdeling Coöperatie, Communicatie en Marketing en de afdelingsmanager die gaat over de virtualisering.

Sluit het nieuwe beleid aan op de behoefte van de klant en welke verbeteringen zijn nodig in het huidige beleid rondom de begeleiding van klanten richting virtualisering op de regiokantoren om het proces beter en sneller te laten verlopen?

Onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de adviesvraag is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd, om een specifiek antwoord te kunnen geven op de adviesvraag. Vervolgens zijn er deelvragen geformuleerd die ervoor moeten zorgen dat er daadwerkelijk antwoord gegeven kan worden op de hoofd onderzoeksvraag.

Hoe staan de verschillende doelgroepen van Rabobank Amerstreek die de regiokantoren bezoeken tegenover het nieuwe beleid rondom het begeleiden van de klanten om in de toekomst bankzaken zelf online te kunnen regelen?

- Hoe ziet het nieuwe beleid van de regiokantoren eruit?
 - Hoe zijn de klanten geïnformeerd?
 - Hoe wordt het uitgevoerd?
 - Hoe staan de medewerkers op de kantoren er tegenover?
- Welke doelgroepen komen voornamelijk naar de regiokantoren?
 - Wat zijn de kenmerken van deze doelgroep?
 - Hoe zijn zij op de hoogte gebracht van de verandering van het beleid?
 - Waarvoor komen zij voornamelijk naar de kantoren?
 - Wat vinden zij belangrijk op het gebied van service wanneer zij de kantoren bezoeken?
- Welke factoren bevorderen en belemmeren dat klanten hun bankzaken zelf online regelen?
 - Hoe doen de klanten op dit moment thuis hun bankzaken?
 - Wat speelt een rol in de belemmering van het gebruik van internetbankieren?
 - Wat vinden de klanten van de begeleiding die zij eventueel kunnen krijgen op de regiokantoren?
- Hoe wordt het nieuwe beleid door de klanten gewaardeerd?
 - Hoe is de informatievoorziening richting klanten over het nieuwe beleid?
 - Hoe omschrijven zij de service die op dit moment geboden wordt?
 - Waar hebben de klanten behoefte aan?
 - Wat missen zij op dit moment in de nieuwe dienstverlening?
- Hoe ver zijn de doelgroepen in het zelf kunnen regelen van bankzaken?
 - Hoe vaak bezoeken de klanten de kantoren?
 - Welke zaken regelen zij wel zelf?
 - Welke verschillen zijn er tussen de doelgroepen?
 - Aan welke vorm van begeleiding is er nog behoefte?
- Met welke aspecten moet rekening worden gehouden bij het opnieuw inzetten van de campagne 'Virtueel Verleiden'?
 - Welke communicatiestrategie moet er worden ingezet?
 - Welke middelen moeten er worden ingezet?
 - Wat moet de boodschap zijn?

Leeswijzer

Deze scriptie is opgedeeld in verschillende hoofdstukken die uiteindelijk leiden tot het advies en aanbevelingen. In hoofdstuk 1 wordt de organisatie Rabobank Amerstreek omschreven. In hoofdstuk 2 komt de probleemomschrijving aan bod met hierin aandacht voor het te onderzoeken nieuwe beleid bij Rabobank Amerstreek. Hoofdstuk 3 bevat de onderzoeksopzet, met hierin de beschrijving hoe het onderzoek is opgebouwd. In hoofdstuk 4 zullen de resultaten van observatie, korte interviews en het klantpanel worden omschreven. Vervolgens zullen in hoofdstuk 5 en 6 respectievelijk de conclusies en het advies worden gegeven. Tot slot zijn aan het einde van dit rapport bijlagen toegevoegd met betrekking tot het onderzoek.

1. Rabobank Amerstreek

1.1 Rabobank Groep

De Rabobank Groep is een in Nederland gewortelde internationale financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag. Ze zijn actief op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op brede financiële dienstverlening, internationaal richten ze zich vooral op de food- en agribusiness.

De Rabobank is een coöperatie, dat wil zeggen dat het een bank is voor en door leden, zonder aandeelhouders. Winst is geen doel, maar een middel. De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken en de centrale organisatie Rabobank. Rabobank Amerstreek is zo'n lokale bank, gevestigd in Oosterhout.

1.2 Organisatie Rabobank Amerstreek

Rabobank Amerstreek heeft een directie die het beleid vaststelt en zorgt voor de dagelijkse leiding van de bank. Op een jaarlijkse bijeenkomst leggen zij op een van de ledenraadvergaderingen verantwoording af over het gevoerde beleid. De directie bestaat uit vier leden: de directievoorzitter, de directeur Particulieren, de directeur Bedrijven en de directeur Bedrijfsmanagement. Deze directieleden worden gekozen door De Raad van Commissarissen. In bijlage I op pagina drie is een organogram van de organisatie opgenomen.

De Raad van Commissarissen zorgt naast het benoemen van de directie voor het houden van toezicht op het beleid van de bank. De Raad bestaat uit vijf leden die weer worden benoemd door de ledenraad.

De ledenraad bestaat uit 30 leden en vertegenwoordigt de mening en belangen van alle leden van Rabobank Amerstreek. Om te zorgen voor diversiteit in de ledenraad wordt er onderscheid gemaakt in particulieren en vertegenwoordigers van agrarische, MKB of grootzakelijke bedrijven.

Rabobank Amerstreek heeft als werkgebied de plaatsen Den Hout, Dorst, Drimmelen, Geertruidenberg, Hooge Zwaluwe, Lage Zwaluwe, Made, Oosteind, Oosterhout, Raamsdonk, Raamsdonksveer, Terheijden, Teteringen, Wagenberg en Zevenbergschen Hoek. Binnen dit werkgebied zijn er nog drie regiokantoren en één adviesgebouw waarin alle afdelingen gevestigd zijn. Rabobank Amerstreek telt 65.000 klanten.

1.3 Strategisch kader Rabobank Amerstreek

In het jaarplan van 2014 heeft Rabobank Amerstreek een strategisch kader geschetst voor 2014 tot 2015. Hierin zijn de missie, visie en kernwaarden omschreven.

Missiestatement

“Onze klanten ervaren topklasse dienstverlening. Vanuit onze coöperatieve identiteit behartigen wij met souplesse en op duurzame wijze hun financiële belangen.”¹ Rabobank Amerstreek gaat uit van oprechte betrokkenheid en het inzetten voor een diepgaande en duurzame relatie. Er wordt gewerkt mét en vóór klanten. Medewerkers zijn flexibel en snel en hebben de ambitie om zaken in één keer goed af te handelen. Duurzaam staat voor een langetermijnrelatie met klanten, met elkaar en met de omgeving. Ze kennen de klanten en verplaatsen zich in hun wensen en behoeften.

Visie

“Als gevolg van veranderende klantwensen, een beperkte groei van de economie, toename van de zorgplicht, vergrijzing en technologische ontwikkelingen is door Rabobank Nederland het beleidsdocument ‘Visie 2016’ opgesteld. Hierin worden vijf veranderingen beschreven die de komende beleidsperiode aandacht behoeven. De gekozen strategische thema’s dragen allen bij aan het geven van een antwoord op deze omgevingscontext.”² Er is een sterk verminderd vertrouwen in de financiële sector. Klanten verwachten een transparante dienstverlening, zoals heldere tarieven en beloningsstructuren die te begrijpen zijn. De bank streeft naar een rendabele klantbediening, waarbij forse kostenreductie essentieel is om dit te bereiken, met als doel het realiseren van een duurzaam verdienmodel.

Kernwaarden

Rabobank Amerstreek heeft vier kernwaarden waarin zij gelooft en waarop men elkaar binnen de bank aanspreekt. De medewerkers hebben uit een aantal kernwaarden in 2012 de meest kenmerkende kernwaarden gekozen:

- Vertrouwen: uitgaan van openheid van klanten en dit ook teruggeven. En als collega’s van elkaar op aan kunnen.
- Klantgericht: klanten het oprechte gevoel geven dat hun belang voorop staat.
- Ondernemend: proactief de ruimte zoeken om dienstverlening te verbeteren en innovatief te zijn.
- Verbonden: verbonden voelen met de Amerstreek, met de klanten en met elkaar.

1.4 Resultatenrekening

Uit het jaarplan 2014³ is ook de begroting opgenomen. Hieronder staat een aantal cijfers vermeld met betrekking tot de winst.

Rentewinst

De rentewinst is de resultante van balansontwikkelingen en ingevoerde rentepercentages. Er is uitgegaan van de meest recente beschikbare tarieven en marges zoals geadviseerd door Rabobank

¹ Jaarplan en begroting 2014; Strategisch kader 2014-2016

² <http://localweb.rabobank.nl/sites/Amerstreek/Beleid/Beleidsplannen/Documents/Jaarplan%202014%20Rabobank%20Amerstreek.pdf>

³ Jaarplan en begroting 2014; Begroting 2014

<http://localweb.rabobank.nl/sites/Amerstreek/Beleid/Beleidsplannen/Documents/Jaarplan%202014%20Rabobank%20Amerstreek.pdf>

Nederland. De rentewinst daalt in de begroting van 2014 met 4,7%, 2.1 miljoen euro, ten opzichte van de prognose 2013.

Provisiewinst

De begrote provisiwinst daalt in 2014 met 1%, 117k euro, ten opzichte van de prognose in 2013.

Bedrijfsresultaat en nettowinst

Uiteindelijk zal het leiden tot een nettowinst van 6,1 miljoen euro in 2014. Een daling van 30,4% ten opzichte van de prognose in 2013.

1.5 Andere lokale banken

Alle aangesloten Rabobanken hebben een coöperatieve structuur. Er zijn in Nederland in totaal 131 lokale banken. Samen vormen zij met hun leden en klanten het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. Via kringvergaderingen, algemene vergaderingen, commissies en dergelijke voeren de Lokale Rabobanken een intensieve dialoog met elkaar en met Rabobank Nederland over de koers van de Rabobank Groep.

1.6 Afdeling Coöperatie, Communicatie en Marketing

Binnen Rabobank Amerstreek is er tijdens het onderzoek meegelopen op de afdeling Coöperatie, Communicatie en Marketing, ook wel CCM genoemd. In bijlage I op pagina vier is een overzicht van medewerkers opgenomen. Op vrijwel alle andere lokale banken heet de afdeling MCC, maar omdat ze bij Rabobank Amerstreek nog meer de nadruk willen leggen op het coöperatie gedeelte staat dat in de naam van de afdeling vooraan.

De afdeling CCM bestaat uit een manager, adviseurs en een aantal communicatiemedewerkers. Er is een adviseur MVO & Coöperatie en een adviseur Marketing & Communicatie. Zij maken begin van ieder jaar de activiteitenplanning en de communicatiemedewerkers ondersteunen de adviseurs in de verschillende projecten. Tijdens het onderzoek is er begeleiding geweest vanuit de adviseur Marketing & Communicatie.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de nieuwe dienstverlening van Rabobank Amerstreek inhoudt met betrekking tot de aangepaste regiokantoren en de daarbij behorende campagne.

2.1 Virtualisering

Waarom virtualisering?

Rabobank Amerstreek wil haar klanten graag voorbereiden op de bank van de toekomst. De samenleving is steeds meer gericht op internet en hierin wil Rabobank Amerstreek mee gaan. Om ervoor te zorgen dat de klanten niet in het diepe worden gegooid is er voor gekozen om de klanten te begeleiden in deze weg naar virtualisering. Door een nieuwe dienstverlening op de regiokantoren kunnen klanten stap voor stap begeleid worden in het steeds meer online afhandelen van bankzaken.

In het kader van virtualisering heeft Rabobank Amerstreek op drie verschillende manieren opgespeeld op het begeleiden van klanten. Om steeds meer klanten wegwijs te maken in het online doen van bankzaken zijn de regiokantoren verbouwd, is er een campagne virtueel verleiden ingezet en worden klanten die telefonisch contact zoeken, geattendeerd op de online mogelijkheden. De combinatie van deze drie middelen moet ervoor zorgen dat steeds minder klanten bellen of fysiek de bank opzoeken omdat ze hun vraag of probleem zelf via internet kunnen afhandelen. Dit onderzoek is voornamelijk gericht op het onderdeel regiokantoren; wat kan er beter in de dienstverlening en wat beleven de klanten wanneer ze een regiokantoor binnen lopen? De opdrachtbrief voor de verbouwing is opgenomen in bijlage II op pagina vijf.

In het aanbieden van deze nieuwe dienstverlening door middel van het inzetten van regiokantoren als “learningcenters” is Rabobank Amerstreek op dit moment de eerste. Veel Rabobank willen hun klanten meer virtualiseren, maar Rabobank Amerstreek is op dit moment de enige lokale bank die op deze manier hun klanten hierin begeleidt.

2.2 Beleid regiokantoren

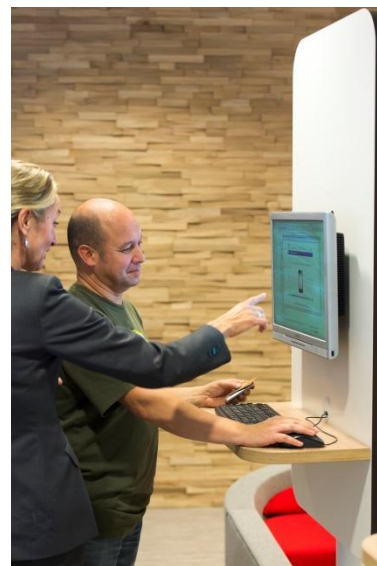
Werkgebied

Rabobank Amerstreek heeft als werkgebied de plaatsen Den Hout, Dorst, Drimmelen, Geertruidenberg, Hooge Zwaluwe, Lage Zwaluwe, Made, Oosteind, Oosterhout, Raamsdonk, Raamsdonksveer, Terheijden, Teteringen, Wagenberg en Zevenbergschen Hoek. Vorig jaar is er een nieuw Adviescentrum gebouwd dat centraal ligt binnen dit werkgebied. Op dit kantoor zijn alle afdelingen van Rabobank Amerstreek gevestigd. Op deze locatie komen alleen nog klanten op afspraak voor bijvoorbeeld een adviesgesprek. Hierdoor is er wel een aantal kantoren van de Rabobank verdwenen en zijn er in het werkgebied nog drie zogenaamde regiokantoren over, buiten het Adviescentrum. Deze kantoren zijn geschikt voor klanten die binnenlopen met een vraag, klanten die willen pinnen, geld storten of klanten die een afspraak hebben op het gebied van financieel advies.

Nieuwe regiokantoren

Tegelijk met het verdwijnen van een aantal kantoren in de kleine kernen zijn de overige drie regiokantoren verbouwd en opnieuw ingericht. De nieuwe inrichting is erop gemaakt om klanten die binnenkomen met een vraag te begeleiden om deze zelf online op te lossen wanneer dit mogelijk is.

Het belangrijkste onderdeel van het nieuwe beleid is dat de klanten die het kantoor binnen lopen met een vraag of probleem worden begeleid in het zelf online regelen van deze bankzaken. De nieuwe regiokantoren zijn zo ingericht dat meerdere klanten tegelijk kunnen worden geholpen bij bijvoorbeeld internetbankieren, het kan gezien worden als een soort learning center. Voor meer foto's van de nieuwe regiokantoren zie bijlage III op pagina negen. Er zijn verschillende tafels waaraan een medewerker met een laptop zit en daarnaast zijn er twee vaste computers op stahoogte om met klanten op te werken. Daarnaast is er ook per kantoor nog een aantal spreekkamers waar de medewerkers met klanten kunnen zitten die een afspraak hebben op het gebied van financieel advies.



Hiermee willen ze de klanten service bieden op het gebied van het zelf online kunnen regelen van bankzaken, zodat ze het op den duur thuis kunnen doen. Als een klant de bank binnenstapt moet het voelen als thuiskomen, uitgangspunt is dan ook 'Weet dat je welkom bent.' In iedere bankhal staat een medewerker die de klant welkom heet en die vraagt waarvoor de klant komt. Deze medewerker zal aangeven aan de klant hoe lang het ongeveer nog gaat duren voordat hij geholpen kan worden en hen wijzen op een plaats om even te wachten. Wanneer de klant zijn vraag heeft gesteld, wordt er gekeken of het mogelijk is om dit via internet zelf te doen. Als dit het geval is zal de medewerker samen met de klant naar een computer gaan om het daadwerkelijk online te regelen.

De Rabobank wil op deze manier een service bieden aan de klant en deze tegelijkertijd klaar maken om in de toekomst bankzaken zelf online te kunnen regelen. Dit is onderdeel van de campagne 'Virtueel Verleiden' waar vlak voor de zomer van 2013 mee is begonnen. Zowel intern als extern hebben ze de mensen bewust gemaakt door de mogelijkheden van de online klantenservice onder de aandacht te brengen. Hierbij is de kern van de boodschap als volgt: *Uw bankzaken regelen waar en wanneer het u uitkomt. Via internet regelt u meer dan u denkt. Ga naar rabobank.nl/klantenservice.* Hiermee proberen ze de klanten voor te bereiden op de toekomst van de bank waarin ze als klant steeds meer zaken zelf kunnen regelen via internet.

Medewerkers

De medewerkers op de kantoren hebben met de nieuwe aanpassingen in de inrichting ook hun manier van werken moeten aanpassen. Er is geen balie meer waar klanten naartoe kunnen wanneer ze binnenkomen waardoor er dus altijd een medewerker in de bankhal moet staan om de klanten op te vangen. Zodra de medewerkers een klant gaan helpen kiezen ze een plekje uit dat op dat moment geschikt is om de klant te helpen met zijn vraag. Er kan aan een tafel gezeten worden met de laptop van de medewerker. Of ze kunnen met de klant werken aan een van de twee staande computers.

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers van elkaar kunnen blijven leren en de gehele groep elkaar afwisselend kan zien, is er besloten om de medewerkers te laten rouleren over de drie regiokantoren. Dit betekent dat ze de ene dag in Raamsdonksveer werken en de dag erna misschien wel in Oosterhout. Hierdoor wordt er veel ervaring opgedaan onderling en kunnen de medewerkers van elkaar blijven leren.

2.3 Communicatie Virtueel Verleiden

Campagne Virtueel Verleiden

Om ervoor te zorgen dat steeds meer klanten hun zaken online gaan regelen en dan het liefst thuis, is de campagne 'Virtueel Verleiden' ingezet. In combinatie met de begeleiding op de nieuwe kantoren wil de bank steeds meer klanten bekend maken met het regelen van online bankzaken. Niet alleen de begeleiding is belangrijk, maar ook het attenderen van de mensen op de mogelijkheden is speerpunt van de campagne. Veel klanten zijn vaak al bekend met het internetbankieren, maar weten simpelweg niet wat er tegenwoordig allemaal online gedaan kan worden aan service.

De campagne 'Virtueel Verleiden' is gevoerd in de maanden mei tot en met november 2014. Er is gebruik gemaakt van de volgende middelen: Advertenties, posters, emailbanners, Facebook, Twitter, flyers, email, lokale banken site en informatie bij de pinautomaten. Voorbeelden van deze middelen zijn opgenomen in bijlage IV op pagina tien. Met deze middelen is er geprobeerd om op een brede manier zoveel mogelijk klanten te bereiken. Daarom is ervoor gekozen om zoveel verschillende middelen te gebruiken. De boodschap is voornamelijk gericht op het duidelijk maken van dat men bankzaken kan regelen wanneer het hen uitkomt. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat de klanten internetbankieren, daarom is de communicatie op deze groep gericht.

Bij de e-mailing is ervoor gekozen om selecties te maken op basis van thema's. Dit betekent dat alleen klanten zijn aangesproken die internetbankieren en die op dat moment vallen binnen het thema van de e-mail. Zodra er werd gesproken over het afsluiten van een reisverzekering online, zijn alleen klanten gemaïld die nog geen reisverzekering hebben. Zo is de boodschap specifieker gemaakt voor kleinere doelgroepen. Hiermee worden de mensen beter aangesproken, omdat de boodschap echt bedoeld is voor een selecte groep.

Voor alle middelen zijn bronteksten opgemaakt, die altijd uniform en taakgericht konden worden ingezet wanneer nodig. Er is een communicatieplanning opgesteld waarin met precieze data is aangegeven wat wanneer zou worden gecommuniceerd. De communicatie was voornamelijk gericht op klanten die al internetbankieren. Hiermee wilden ze de klant informeren over de mogelijkheden van online bankieren. Voor het online regelen van bankzaken is het namelijk noodzakelijk dat men kan internetbankieren.

Virtuele etalage

In de nieuwe kantoren is in de inrichting een zogenaamde virtuele etalage geplaatst. Dit is een grote zuil met hierop een scherm waarop klanten interactief van informatie worden voorzien. Via een scherm worden verschillende nieuwsberichten geplaatst en kan de klant zelf klikken door middel van touchscreen en zoeken naar de juiste informatie. Zodra de klant op het scherm klikt verschijnt er een

filmpje waarin een medewerker begint te spreken. Hierin wordt de klant welkom geheten en wordt toegelicht wat men kan vinden op de virtuele etalage.

De informatie op alle drie de virtuele etalages in de verschillende kantoren kan centraal worden aangepast. De afdeling CCM past deze informatie aan en zorgt voor actuele informatie, bijvoorbeeld wanneer er aangepaste openingstijden zijn.

Interne communicatie

Naast externe communicatie is de campagne ook intern gevoerd, zie bijlage V op pagina 21 voor voorbeelden. De medewerkers binnen de bank zijn geïnformeerd via de interne website, posters, post-its, flyers, een nieuwsbrief en een kleine tentoonstelling van oude gebruiksvoorwerpen uit de bank. De boodschap achter alle middelen was voornamelijk 'Dat kan makkelijker'. Er werd voornamelijk gewezen op hoe vroeger bankzaken werden geregeld om daarmee aan te tonen dat het vandaag de dag een stuk gemakkelijker kan en dat veel zaken online te regelen zijn. Voor het verspreiden van de flyers is een aantal collega's ingezet die dienden als 'virtuele ambassadeurs'. Hen is gevraagd om de flyers te verspreiden onder collega's. Wanneer zij iets zagen of hoorden dat makkelijker kan, werd hen gevraagd om de betreffende collega hier op te attenderen met een post-it en door een flyer te overhandigen.

Het was van belang dat ook de medewerkers goed op de hoogte waren van de mogelijkheden, om het door te kunnen geven aan de klanten. Om op een leuke manier na te gaan in hoeverre iedereen op de hoogte was van de mogelijkheden is er een 'petje op, petje af' quiz gehouden onder de medewerkers van de bank.

2.4 Adviesvraag

Naar aanleiding van de situatieschets is de volgende adviesvraag opgesteld:

Sluit het nieuwe beleid aan op de behoefte van de klant en welke verbeteringen zijn nodig in het huidige beleid rondom de begeleiding van klanten richting virtualisering op de regiokantoren om het proces beter en sneller te laten verlopen?

3. Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit deskresearch, observatie, het afnemen van 27 korte interviews, een klantpanel onder 11 klanten die onlangs op één van de regiokantoren van Rabobank Amerstreek zijn geweest en een intern klantpanel onder de medewerkers.

3.1 Onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op de adviesvraag is een hoofdonderzoeksvraag opgesteld:

Hoe staan de verschillende doelgroepen van Rabobank Amerstreek die de regiokantoren bezoeken tegenover het nieuwe beleid rondom het begeleiden van de klanten om in de toekomst bankzaken zelf online te kunnen regelen?

Het onderzoek is voornamelijk van evaluerende aard. Er is een nieuw beleid ingevoerd en nu moet er gekeken worden hoe daar op wordt gereageerd door de klant. Om een duidelijk antwoord te geven op de adviesvraag zal iedere deelvraag door middel van een bepaalde onderzoekssoort worden beantwoord.

1. Welke doelgroepen komen voornamelijk naar de regiokantoren?
2. Welke factoren bevorderen en belemmeren dat klanten hun bankzaken zelf regelen?
3. Hoe wordt het nieuwe beleid door de klanten gewaardeerd?
4. Hoe ver zijn de doelgroepen in het zelf kunnen regelen van bankzaken?
5. Welke doelstellingen heeft de campagne 'Virtueel Verleiden'?
6. Met welke aspecten moet rekening worden gehouden bij het opnieuw inzetten van de campagne 'Virtueel Verleiden'?

3.2 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit alle klanten die een van de drie regiokantoren binnenlopen met een vraag en vervolgens door een medewerker worden begeleid bij het zelf online regelen van het probleem waar ze tegenaanlopen. Dit zijn de klanten die worden meegenomen in het proces van virtualisering door begeleiding op de regiokantoren. Door deze mensen vragen te stellen kan er worden bepaald wat er beter kan en waar nog kansen liggen om het proces van virtualisering te verbeteren en te versnellen. Daarnaast zal ook door een intern klantpanel in gesprek worden gegaan met de medewerkers van de regiokantoren, hierdoor vormen zij ook een onderzoeksgroep van het onderzoek.

3.3 Onderzoekopbouw

Het onderzoek is opgebouwd uit verschillende fases die elkaar opvolgen en steeds meer verdieping bieden. Er is begonnen met deskresearch, om alle ins en outs van het beleid op een rijtje te krijgen. Vervolgens heeft er observatie plaats gevonden op de regiokantoren, om daadwerkelijk duidelijk te krijgen hoe de nieuwe dienstverlening eruit ziet. Vanuit hier zijn klanten aangesproken die de kantoren hebben bezocht om een korte vragenlijst te beantwoorden, waarna een selectie daarvan is uitgenodigd om deel te nemen aan een klantpanel voor meer verdieping.

3.4 Verschillende onderzoeksoorten

Deskresearch

In de eerste fase is er gekeken naar wat het nieuwe beleid op de kantoren precies inhoudt. Hiervoor is gebruik gemaakt van de verschillende projectmappen die vorig jaar zijn aangemaakt voor het project. Hierin konden project- en communicatieplannen in worden gezien, evenals de verschillende communicatiemiddelen die zijn ingezet, zowel intern als extern. Zo is op een rijtje gezet hoe de verandering is doorgevoerd en hoe alle partijen op de hoogte zijn gesteld.

Daarnaast is er gekeken naar een overzicht van wat de klant zelf online zou kunnen regelen. Dit is belangrijk om te weten zodat duidelijk is wat de klant thuis kan doen en waarvoor nog wel een kantoorbezoek nodig is. Aan de hand van dit overzicht kan beter worden bepaald of klanten onnodig een bezoek brengen aan een regiokantoor, omdat zij het ook thuis zouden kunnen regelen, indien zij kunnen internetbankieren.

En als laatste is ook gekeken naar de campagne 'Virtueel Verleiden'. De verschillende doelstellingen zijn bekeken en hoe de campagne is ingezet. Welke middelen zijn er gebruikt, wat is de boodschap, hoe zijn klanten verder benaderd, etc. Hiermee is inzicht gekregen in wat er allemaal al is gecommuniceerd naar de klanten en waar zij dus eigenlijk van op de hoogte zouden moeten zijn. Vervolgens kan met de rest van het onderzoek worden getoetst of de klanten ook echt voldoende op de hoogte zijn gebracht door middel van de campagne over wat zij thuis kunnen regelen.

Observatie

Gedurende de onderzoeksperiode hebben er verspreid over een aantal weken in totaal zes dagen bezoeken plaatsgevonden op de regiokantoren. Op alle drie de kantoren zijn er klanten geobserveerd terwijl zij de bankhal binnen liepen. Gekeken is naar de reactie van de klanten en vervolgens waar zij naar op zoek gingen. Ook is hier en daar meegeluisterd naar waar de klanten naar vroegen en hoe de medewerkers hierop reageerden. Op deze manier is het hele proces van klantbegeleiding geobserveerd.

Door middel van deze observatie is veel duidelijk geworden over hoe klanten reageren en wat hun eerste reactie is op de nieuwe inrichting en dienstverlening. Hieruit zijn allerlei zaken naar voren gekomen die aangeven hoe de klant de nieuwe inrichting beleeft. Door te kijken en mee te luisteren is al veel duidelijk geworden, alleen al naar aanleiding van de houding die de klanten aannemen.

Korte interviews

In eerste instantie is er een korte vragenlijst opgesteld met voornamelijk meerkeuzevragen. Nadat met de eerste klant de vragenlijst samen is ingevuld, bleek dat hier meer informatie kon worden verkregen. Door wat meer in te gaan op alleen ja of nee kon de achterliggende gedachte beter worden achterhaald. Daarom is besloten om de vragenlijsten voortaan met alle klanten samen te doorlopen en de vragen te stellen alsof het een soort interview was. Op deze manier zijn er betere en meer uitgebreide antwoorden verkregen. In bijlage IX op pagina 37 is de in eerste instantie opgestelde vragenlijst te vinden.

De vragenlijsten zijn gehouden onder de groep mensen die het kantoor binnen zijn gelopen met een vraag die ze ook zelf online hadden kunnen oplossen. Steeds nadat de klant geholpen is door een van de medewerkers is gevraagd of er tijd was om wat vragen te beantwoorden. De klant is even mee gaan zitten en daarna heeft het gesprek waarin de vragen werden gesteld plaatsgevonden.

Nadat op alle drie de kantoren een dag lang aan klanten vragen zijn gesteld, is er besloten om de laatste keren alleen nog maar naar Oosterhout te gaan. Alle kantoren hebben dezelfde inrichting en de medewerkers rouleren steeds over de drie plaatsen, hierdoor wordt op elk kantoor dezelfde beleving gecreëerd. En omdat op het kantoor in Oosterhout de meeste klanten komen, was dit de meeste effectieve manier om klanten aan te spreken.

Klantpanel

Om meer verdieping te krijgen is er een klantpanel gehouden onder elf klanten die de regiokantoren hebben bezocht sinds de nieuwe inrichting in oktober. Voor het werven van de klanten is er op het moment van de kantoorbezoeken meteen gebruik gemaakt van de gelegenheid om klanten uit te nodigen om mee te werken aan een klantpanel. De medewerkers van de kantoren zijn tijdens een interne kick-off ingelicht over het klantpanel en hebben deels bijgedragen aan het uitnodigen van klanten. Uiteindelijk zijn er twintig klanten uitgenodigd, waarvan er helaas zeven hebben afgezegd op het laatste moment. En op de avond zelf zijn er helaas ook nog twee klanten niet komen opdagen waardoor er elf klanten over zijn gebleven voor deelname.

Het klantpanel is geleid door een externe gespreksleider die gespecialiseerd is in het houden van klantpanels. In een voorbereidend gesprek zijn alle punten besproken die naar voren moesten komen in het klantpanel. Vervolgens is er door deze externe partij een gespreksleidraad opgesteld en opgestuurd ter eventuele verbetering. Op deze manier zijn alle vragen die gesteld moesten worden er zeker in verwerkt. De uitwerking van de uiteindelijke gespreksleidraad is te vinden in bijlage VI op



pagina 26. De klanten zaten in arena-setting met op de kop de gespreksleider, zie foto. Achter de gespreksleider zaten toehoorders, medewerkers van de regiokantoren die geïnteresseerd waren in wat de klanten te vertellen hadden.

Bron: Foto gemaakt in Adviescentrum Rabobank Amerstreek door Wietske van Vugt, vlak voor aanvang van de klanten

De avond bestond uit twee rondes, in de eerste ronde was gericht op de vooraf opgestelde leidraad waardoor alle vragen aan bod kwamen. Na de pauze was er een tweede ronde waarin de toehoorders vragen konden stellen aan de klanten. Op deze manier was er de mogelijkheid om zaken

naar voren te halen die nog te weinig aan bod waren gekomen. Vervolgens is er een verslag gemaakt van dit klantpanel om alle bevindingen overzichtelijk bij elkaar te hebben.

Interne verbetersessie

Naar aanleiding van het klantpanel met de klanten heeft er een interne verbetersessie plaatsgevonden. Samen met de medewerkers van de kantoren is er gesproken over wat de klanten in het panel hebben aangegeven en waar verbeterpunten liggen. Tijdens deze sessie is de onderzoeker weer aanwezig geweest om mee te luisteren naar wat de medewerkers nog voor input hadden.

Eerst is er een voorbespreking geweest met de managers van het team samen met de externe gespreksleider die het klantpanel heeft geleid. Hier is besproken waar de knelpunten liggen voor de klanten en waar dus aan gewerkt moet worden. Vervolgens is er tijdens een sessie met de medewerkers besproken hoe zij denken dat er dingen verbeterd kunnen worden en waar zij zelf tegenaan lopen.

Omdat de medewerkers ook aanwezig zijn geweest bij het klantpanel hebben zij rechtstreeks van de klant kunnen horen waar nog kansen tot verbetering liggen. Door de nabespreking is er een plan opgesteld om meteen zaken te verbeteren in de regiokantoren.

3.5 Overzichtstabel onderzoeksoorten

Hieronder volgt een overzicht met daarin de verschillende deelvragen en het soort onderzoek dat is gedaan om antwoord te kunnen geven op deze deelvragen. Op bijna alle deelvragen is antwoord verkregen door gebruik te maken van minstens twee verschillende onderzoeksoorten om de betrouwbaarheid te vergoten.

	Onderzoeksoort			
	Deskresearch	Observatie	Korte interviews	Klantpanel
<i>Hoe ziet het nieuwe beleid van de regiokantoren eruit?</i>				
<i>Welke doelgroepen komen voornamelijk naar de regiokantoren?</i>				
<i>Welke factoren bevorderen en belemmeren dat klanten hun bankzaken zelf regelen?</i>				
<i>Hoe wordt het nieuwe beleid door de klanten gewaardeerd?</i>				
<i>Hoe ver zijn de doelgroepen in het zelf kunnen regelen van bankzaken?</i>				
<i>Met welke aspecten moet rekening worden gehouden bij het opnieuw inzetten van de campagne 'Virtueel Verleiden'?</i>				

3.6 Betrouwbaarheid

Er zijn allerlei factoren die invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. En er zijn altijd zaken die achteraf beter hadden gekund. Door kritisch te kijken naar het onderzoek zijn hier de volgende zaken uitgekomen.

In de vragenlijsten voor de korte interviews zaten een aantal vragen die suggestief waren waardoor de respondent eventueel gestuurd is. Bijvoorbeeld in de vraag “bent u tevreden over de service..”, wordt tevreden al vermeld. Hier had beter gekozen kunnen worden voor “wat vindt u van..”. Wel is er wanneer nodig doorgevraagd en is er dieper ingegaan op een antwoord om extra informatie boven water te halen. De onderzoeker was objectief en niet werkzaam binnen Rabobank Amerstreek en heeft dit ook aangegeven aan de respondenten zodat zij open zouden zijn in hun antwoorden.

Aan het klantpanel zouden vijftien respondenten deelnemen. Hier is een ruime marge genomen en er zouden in eerste instantie twintig deelnemers zijn. Helaas hebben er een aantal dagen voordat het klantpanel zou plaatsvinden zeven mensen afgemeld en op de avond zelf zijn er nog twee niet komen opdagen. Daardoor zijn er uiteindelijk elf respondenten over gebleven. Dit was niet voorzien en heeft ervoor gezorgd dat er minder meningen gehoord konden worden. De elf klanten die wel hebben deelgenomen hebben dit wel met veel enthousiasme gedaan en hebben stuk voor stuk hun stem laten horen. Door het gebruik van een externe gespreksleider waren de respondenten erg open in hun mening over de Rabobank, wat de betrouwbaarheid heeft vergroot.

Om in het vervolg er zeker van te zijn dat er voldoende deelnemers zijn voor het klantpanel zullen er zo’n 30 klanten uitgenodigd moeten worden. Op deze manier is er met zoveel afmeldingen nog steeds een zekerheid van voldoende deelnemers op de avond van het klantpanel.

4. Theorie

Om uiteindelijk tot een goed onderbouwd advies te komen is er gekeken naar passende communicatietheorieën die kunnen worden gebruikt bij het geven van het uiteindelijke advies. Theorieën vanuit de strategische communicatie zijn aan de orde binnen dit onderzoek.

4.1 Gedrag van consumenten

Gedagsverandering

Met de nieuwe inrichting van de kantoren en de campagne 'Virtueel Verleiden' is gedragsverandering van de klanten de belangrijkste drijfveer. Het is de bedoeling dat klanten hun gedrag met betrekking tot het doen van hun bankzaken veranderen.

Bewust gedrag komt voort uit een intentie, het voornemen om bepaald gedrag te vertonen. Deze intentie komt tot stand door de afweging tussen attitude, subjectieve norm en eigen effectiviteit ten aanzien van het voorgenomen gedrag. De attitude, de subjectieve norm en de eigen effectiviteit hebben een directe invloed op de intentie, maar zijn daarbij niet van even groot belang. Voor personen die denken weinig controle te hebben over het gedrag is de eigen effectiviteit belangrijk. Een voetballer die denkt een penalty te missen, zal de bal waarschijnlijk ook daadwerkelijk naast schieten. Wanneer de mening van anderen geen grote rol speelt zal de attitude een belangrijke rol spelen. En bij personen die geen problemen voorzien in de controle over het gedrag zal de intentie worden bepaald door de attitude en de subjectieve norm.

Besluitvormingsproces

Voordat mensen hun gedrag bewust veranderen wordt daarover nagedacht. Ze maken voordat de gedragsverandering plaatsvindt een besluitvormingsproces door. Er wordt binnen de strategische communicatie gebruik gemaakt van twee verschillende besluitvormingsmodellen: het probleemoplossingsmodel en het aanvaardingsmodel. Het probleemoplossingsmodel doorloopt zes fasen wanneer men begint met het vaststellen van een probleem en door middel van de verschillende fases werkt naar een oplossing. Het aanvaardingsmodel is het meest van toepassing op dit onderzoek. Er wordt namelijk door de Rabobank iets nieuws ingevoerd en de klant wordt hiermee geconfronteerd. Zij moeten uiteindelijk gaan aanvaarden dat veel zaken online geregeld kunnen worden en het is de bedoeling dat hun gedrag zo verandert dat ze dit uiteindelijk ook gaan doen.

Aanvaardingsmodel

Het aanvaardingsmodel bevat vijf verschillende fasen.

Fase 1	Bewustwording	van een vernieuwing
Fase 2	Belangstelling	men is geïnteresseerd
Fase 3	Overweging	nadenken over een toepassing
Fase 4	Proefneming	indien mogelijk en op kleine schaal
Fase 5	Aanvaarding	met de evaluatie

Bron: Aarts, N. en Woerkum van, C. (2010). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*

De klant wordt geconfronteerd met de nieuwe inrichting van de regiokantoren, de zogenaamde bank van de toekomst. Door een bezoek aan het kantoor of door informatie via internet wordt de klant zich bewust van deze vernieuwing en het feit dat de bank aandragt om steeds meer bankzaken online te regelen. Vervolgens wordt zijn belangstelling gewekt en gaat de klant uitzoeken wat de mogelijkheden zijn op de regiokantoren door bijvoorbeeld eens binnen te lopen. Hier worden ze geholpen door een medewerker door samen online bankzaken af te handelen en al snel wordt duidelijk wat het idee is van de nieuwe inrichting. De klant spreekt misschien ook andere klanten die het kantoor hebben bezocht en vervolgens gaat de klant zijn mening vormen. Vervolgens zal de klant thuis proberen om online zijn bankzaken te regelen. Waarna dit is gebeurd zal de klant nagaan in hoeverre hij dit prettig vindt.

Het informatiezoekgedrag binnen het aanvaardingsmodel ondergaat een verandering tijdens het verloop van een aanvaardingsproces. Iemand komt terloops in aanraking met informatie over een innovatie, in dit geval het stimuleren van online bankzaken doen en de hulp die men hierbij krijgt in de nieuwe regiokantoren. Wanneer de interesse is gewekt, verandert het informatiezoekgedrag in scannen van informatiebronnen die men al regelmatig gebruikt, dat zal voornamelijk gaan via bronnen die ze normaal gesproken ook gebruiken wanneer ze de bank willen bereiken. Zoals de website van de Rabobank of bellen naar het telefoonnummer dat ze kennen. Pas wanneer men overweegt om daadwerkelijk gebruik te maken van de informatie, het online doen van bankzaken, zal men gericht gaan zoeken. In deze fase worden bijvoorbeeld vrienden en familie gevraagd naar ervaringen. En vervolgens volgt na gebruik de evaluatiefase.

4.2 Verspreiding van vernieuwingen

De vernieuwing in de dienstverlening die Rabobank Amerstreek heeft ingevoerd is nieuw binnen Rabobank Nederland. Niet alleen de klanten, maar ook de medewerkers moeten wennen aan het nieuwe beleid. Om de vernieuwing zo goed mogelijk te communiceren naar de klanten moet er rekening worden gehouden met een aantal aspecten.

Invloed van anderen

Mensen zijn sociale wezens en daarom is het gesprek oftewel de interactie een belangrijk aandachtspunt. Wanneer men met communicatie iets wil bereiken bij de doelgroep is het belangrijk dat het doorklinkt in de gesprekken die klanten met elkaar voeren voor het beste effect van je communicatieboodschap. Dit geldt dus ook straks voor de strategie die bedacht gaat worden voor de klanten van Rabobank Amerstreek. Interactie met de klanten is belangrijk.

Het is belangrijk om te onthouden dat mensen sterk worden beïnvloed door de mensen met wie ze direct contact hebben. Wat er in communicatie ook wordt aangedragen, meningen van naasten zijn voor veel mensen belangrijker dan wat er door een bedrijf wordt gecommuniceerd. De meeste mensen maken deel uit van verschillende sociale groepen, elk met een eigen cultuur, eigen onderwerpen die belangrijk gevonden worden en eigen waarden en normen.

Diffusion of innovation-model

Bij de diffusietheorie⁴ zijn sociale contacten van invloed op het verwerken van communicatieboodschappen. De basisgedachte van de theorie gaat ervan uit dat informele gesprekken tussen mensen de motor zijn voor sociale verandering. Diffusie is het proces waarbij steeds meer leden van een bepaalde groep zich nieuwe informatie eigen maken doordat de leden van die groep de informatie aan elkaar doorgeven.

Vanuit de klassieke diffusiebenadering is het zo dat er snelle en trage personen in het accepteren van vernieuwingen. Sommige mensen zijn beter uitgerust voor het accepteren van een innovatie dan andere. Ze begrijpen de zin van een innovatie beter dan anderen.

4.3 Koopbeslissingen

Informationeel en transformationeel

Communicatie kan uitgaan van twee verschillende functies van een product of dienst, transformationeel (waarde toevoegende) of informationeel (probleemoplossende)⁵, of een combinatie van beiden. Er zijn producten en diensten die een probleem oplossen voor de consument, waarbij de toestand van de consument van negatief, onplezierig en riskant naar een neutrale toestand verandert. Transformationele producten en diensten zorgen juist voor plezier, veiligheid, comfort of aanzien voor de gebruiker.

Een informationele functie van een product of dienst is vaak cognitief, deze worden gekocht aan de hand van afweging van voor- en nadelen. En de transformationele functie is veelal gevoelsmatig, het heeft te maken met psychologische gevolgen en waarden. De dienstverlening van Rabobank Amerstreek die wordt geleverd op de regiokantoren kan worden gezien als een combinatie van beiden. De medewerkers zijn er om informatief het afhandelen van online bankzaken uit te leggen, maar daarnaast bieden ze ook het transformationele gedeelte door bijvoorbeeld angst rondom internetbankieren weg te nemen. Dit heeft te maken met gevoel. Hierdoor komt de functie en het psychologische gevoel samen in de dienstverlening die Rabobank Amerstreek biedt door klanten te helpen met internetbankieren.

4.5 Communicatiestrategie

Communicatiekruispunt

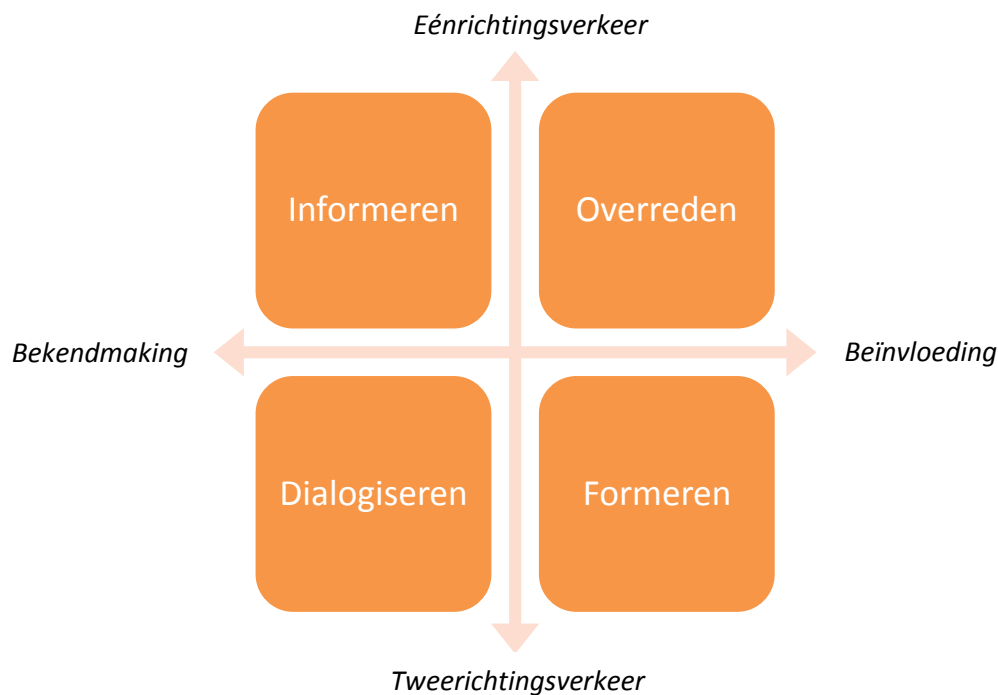
In 1998 is door Betteke van Ruler het zogenaamde communicatiekruispunt geïntroduceerd. Met dit instrument kunnen de hoofdlijnen van een communicatiestrategie worden bepaald aan de hand van vier verschillende methodes. Dit kruispunt gaat er vanuit dat er bij een communicatiestrategie een keuze moet worden gemaakt tussen beïnvloeden en bekendmaken en tussen eenrichtings- en tweerichtingscommunicatie. Dit levert de volgende vier basisstrategieën op.

1. Informeren: bestaat uit gecontroleerd eenrichtingsverkeer, gecombineerd met bekendmaking. Er worden feiten gepresenteerd, zodat de ontvanger een mening kan vormen.

⁴ Bron: Aarts, N. en Woerkum van, C. (2010). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*

⁵ Floor, K. en Raaij van, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*.

2. Overreden: bestaat uit gecontroleerd eenrichtingsverkeer, gecombineerd met beïnvloeding. De nadruk ligt op het beïnvloeden van de doelgroep.
3. Dialogiseren: bestaat uit tweerichtingsverkeer, gecombineerd met bekendmaking. Het gaat om samenspraak bij de vorming van een beleid.
4. Formeren: bestaat uit tweerichtingsverkeer, gecombineerd met beïnvloeding. De beïnvloedende afstemming die wordt ingezet bij conflicterende belangen.



Voor Rabobank Amerstreek zal er moeten worden gekeken wat er nog nodig is om de klanten te motiveren om hun bankzaken online te gaan regelen en welke strategie het beste bij dit doel en de doelgroep past. Op het moment dat de communicatiestrategie wordt bedacht zal worden besloten welke van de vier basisstrategieën het beste past binnen de communicatie rondom de nieuwe dienstverlening van Rabobank Amerstreek.

4.6 Ouderen en digitalisering

Uit een onderzoek⁶ naar de ervaringen en belevenissen van ouderen over internet en het gebruik ervan is nog een aantal cijfers gebruikt voor dit onderzoek. Onder twintig respondenten tussen de 50 en 80 jaar is een kwalitatief onderzoek afgenomen naar hun ervaringen met internet. De helft van de respondenten is door het werk in aanraking gekomen met internet, door verplichting hebben zij geleerd op internet te werken. Daarnaast speelden kinderen en de omgeving ook een grote rol, zie voor een tabel figuur 1 in bijlage VII op pagina 32.

Vervolgens is in het onderzoek gekeken naar hoe internet het dagelijks leven van de respondenten beïnvloedt. Door een voorbeeld te geven van hun dagindeling is naar voren gekomen waar zij internet in hun dagelijks leven voor gebruiken. Daar is figuur 2 in bijlage VII op pagina 32 uit voort gekomen.

⁶ http://essay.utwente.nl/63202/1/Eroglu%2C_Z.S._-_s1010638_%28verslag%29.pdf

Ook is er gekeken naar de verschillende voor- en nadelen die respondenten ervaren bij het gebruik van internet. Het belangrijkste voordeel voor velen is de snelheid die komt kijken bij internet. Het gemakkelijk en snel iets kunnen opzoeken wordt als positief ervaren. Alles via internet regelen scoorde bij voordelen daarentegen het laagst. En dit gaat uiteraard ook over bankzaken. Slechts drie van de twintig mensen gaf dit antwoord aan als voordeel van het internet. Waarschijnlijk heeft dit er mee te maken dat deze doelgroep niet gewend is om alles via internet te regelen en zij het niet prettig en veilig vinden om het allemaal via internet te doen. Zie figuur 3 in bijlage VII op pagina 33 voor de voordelen.

Het grootste nadeel van internet dat werd genoemd was privacy en criminaliteit. De respondenten zijn bang dat iedereen alles weet of kan opzoeken over iemand anders. En bij criminaliteit wordt er gesproken over hacken. Weer twee zaken die belangrijk zijn bij internetbankieren en waar ouderen een nadeel van het internet aan verbinden. In figuur 4 van bijlage VII op pagina 33 staan de nadelen op een rijtje.

Er is ook gekeken naar hoe de deelnemers denken over de toekomst van internet en in hoeverre het hun leven gaat beïnvloeden. De meningen zijn hierin erg verdeeld. Een aantal deelnemers is heel positief over het internet en vindt het een goede ontwikkeling voor de technologie. Maar er zijn ook deelnemers die bang zijn dat internet ons leven gaat beheersen. Ook wordt aangegeven dat veel instanties zaken niet meer via een brief sturen, maar meteen via e-mail. Hierdoor wordt je steeds meer verplicht om informatie via internet te verkrijgen geeft een deelnemer aan. Een aantal deelnemers is bang voor de toekomst, omdat ze niet weten wat er nog gaat komen omtrent internet.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten per onderzoekssoort beschreven. Er is feitelijk weergegeven wat de bevindingen zijn, later zijn de conclusies en het advies beschreven.

5.1 Deskresearch

Mogelijkheden voor klanten

Er is gekeken naar de bereikbaarheid en de mogelijkheden die er op dit moment zijn omtrent internetbankieren. Deze resultaten zijn te vinden in bijlage VIII op pagina 34. De andere resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek door middel van deskresearch zijn verwerkt in de daarbij passende hoofdstukken.

Marketingdoelstellingen

De marketingdoelstellingen voor de campagne waren als volgt:

- Verhoging directe koop basis via online/telefonisch van 44,1% naar 60%
- Aantal service aanvragen direct zelf regelen verhogen naar 1000 per maand

De meest actuele resultaten gemeten tussen 5 maart en 5 april 2014 zijn als volgt:

			Direct	F2F	Totaal	
			Totaal Direct			
Basis	lenen	Totaal lenen	61,4%	38,6%	44	
	betalen	Totaal betalen	70,4%	29,6%	351	
	sparen	Totaal sparen	59,0%	41,0%	161	
	verzekerden schade	Totaal verzekerden schade	64,0%	36,0%	809	
	Totaal Basis		65,0%	35,0%	1.365	
Advies	hypotheeken	Totaal hypotheeken	3,9%	96,1%	51	
	beleggen	Totaal beleggen	0,0%	100,0%	1	
	verzekerden leven	Totaal verzekerden leven	0,0%	100,0%	34	
	Totaal Advies		2,3%	97,7%	86	
Totaal			61,3%	38,7%	1.451	

Bron: <http://vsc.rabobank.nl/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?/Directe+Koop/Directe+Koop>

Deze cijfers tonen aan dat beide doelstellingen zijn gehaald en dat er wel degelijk een stijgende lijn is in het online bankieren. Deze cijfers geven aan dat de marketingdoelstellingen die de campagne 'Virtueel Verleiden' moest opleveren in ieder geval zijn gehaald.

5.2 Observatie

Onderstaande resultaten zijn voortgekomen uit het enkele dagen observeren van alle klanten die op dat moment de bankhal zijn binnen gelopen.

Nieuwe inrichting

Wat als eerste opvalt is dat er mensen het kantoor binnen lopen en verbaasd zijn over de nieuwe indeling. Ze zijn sinds de verbouwing nog niet op het kantoor geweest en hebben de nieuwe inrichting dus nog niet gezien. Hierdoor weten ze op het moment dat ze binnen komen niet goed waar ze heen moeten, ze missen een balie. Het is de bedoeling dat er in de bankhal altijd een

medewerker staat om de klanten op te vangen, maar omdat dit niet altijd het geval is, kunnen voor de klant verwarrende situaties ontstaan. De medewerkers zijn vaak erg druk bezig en moeten zelf ook nog wennen aan het nieuwe beleid, dit gaven zij zelf aan op het moment dat de regiokantoren bezocht werden.

Het probleem met ontvangen worden door de medewerkers is niet het enige waar klanten tegenaan lopen. Wanneer het druk is en er zitten al meerdere mensen te wachten is het namelijk ook vrij onduidelijk wie wanneer aan de beurt is. De klanten missen de bevestiging dat zij wel degelijk gezien zijn en dat de medewerkers weten wanneer iemand aan de beurt is. Ze vragen bijvoorbeeld of er een nummertjessysteem is. Ook zijn er best wat klachten over de privacy. De computers waar met klanten op wordt gewerkt staan vrij in het midden en voor klanten geeft dit het gevoel dat iedereen kan meekijken.

Dan is er nog de virtuele etalage die nieuw is in de kantoren. Hij wordt op het moment erg weinig gebruikt door klanten, terwijl het een grote zuil is die goed zichtbaar is. Wanneer klanten staan te wachten, kijken ze af en toe voorzichtig wat er zoal voorbijkomt op het scherm. Een enkeling raakt het scherm aan waardoor het filmpje met de medewerker opstart. Sommige klanten blijven even staan luisteren en andere klanten kijken wat verschrikt en lopen toch maar weg. Het gebeurt zelden dat klanten actief doorklikken en echt gebruik maken van de virtuele etalage.

Benadering door de medewerkers

Zodra er klanten binnenkomen stapt één van de medewerkers op de klant af. Ook wanneer de klant alleen komt om te pinnen of om geld te storten, loopt er een medewerker op af, omdat ze van tevoren niet altijd zien dat de klant alleen komt pinnen. Dit kan soms wat intimiderend overkomen op de klanten en het is ook te zien dat de klant hier niet altijd behoefte aan heeft. Zodra de klant wel daadwerkelijk een vraag heeft die online kan worden afgehandeld, wordt er altijd eerst gevraagd of de klant kan internetbankieren. Wanneer dit niet het geval is, legt de medewerker de voordelen uit en geeft de mogelijkheid om meteen internetbankieren af te sluiten. Veel klanten staan hier voor open en vinden het prima als de medewerker dit voor ze gaat regelen. Hierna volgt vaak meteen een uitleg aan de klant zodat ze thuis aan de slag kunnen.

Ook zijn er een heleboel klanten die al wel kunnen internetbankieren en zo kunnen ze meteen aan de slag met het online afhandelen van de vraag of het probleem. Dit doen de klanten alsnog thuis, nadat ze hebben begrepen dat het online kan of ze maken even snel gebruik van de computers die in de regiokantoren beschikbaar zijn.

Wat kan wel en niet online

Wat ook vrij snel naar voren komt, is het feit dat er veel onduidelijkheden zijn over wat er nu wel en niet online geregeld kan worden. Er is een hoop mensen die prima thuis zijn in het internetbankieren, maar bijvoorbeeld toch langskomen om een nieuwe pas of random reader, het apparaatje dat nodig is om thuis te kunnen internetbankieren, aan te vragen. Als ze dan worden geholpen door een medewerker blijkt dat ze dit online kunnen doen en dit kunnen ze eigenlijk gemakkelijk zelf, zonder hulp, waardoor deze mensen dus eigenlijk voor niks het kantoor binnenlopen. Alhoewel deze mensen het niet zo'n probleem vinden om langs te komen, zouden ze het net zo fijn vinden om het

gewoon vanuit huis te regelen. Maar slechts omdat ze niet wisten van de mogelijkheden, zijn ze toch langsgekomen.

Korte vragen

Op de kantoren komen ook de gehele dag door klanten binnenlopen om te pinnen of geld te storten. Wat hieruit blijkt is dat veel mensen het toch prettig vinden om binnen te pinnen, ondanks de voldoende mogelijkheden om buiten te pinnen. Ook zijn er door de dag heen regelmatig mensen die hulp vragen bij het pinnen, omdat zij niet goed kunnen zien, in een rolstoel zitten of simpelweg niet goed weten hoe ze een bepaald bedrag moeten pinnen. En er is een groep klanten die slechts gebruik komt maken van een computer om te internetbankieren en hierbij geen hulp nodig heeft van de medewerkers. Dit betekent dat zij het internetbankieren wel beheersen, maar zelf misschien geen beschikking hebben over een computer of het veiliger vinden om te internetbankieren in de bank. Door het pinnen, geld storten en het komen internetbankieren is er een grote groep klanten die alleen in en uit lopen en vrijwel geen beroep doen op de medewerkers op het kantoor.

Er is een groep mensen die binnenloopt met kleine vragen over bijvoorbeeld overschrijvingsbriefjes. Zij willen checken of ze het goed hebben ingevuld en of het zo opgestuurd kan worden. Dit betekent dat zij nog geen gebruik maken van internetbankieren, maar op de ouderwetse manier hun bankzaken regelen. Deze groep ziet het vaak niet zitten om te gaan internetbankieren en vindt het prima om op deze manier bankzaken te regelen.

Klanten hebben ook de mogelijkheid om Rabobank Amerstreek via de telefoon te bereiken. Er is een groep die zegt dit telefoonnummer niet te kennen of te kunnen vinden, daarom komen ze langs op een regiokantoor. Of zij weten de bank wel telefonisch te vinden, maar vinden het net zo prettig om gewoon even binnen te lopen als ze toch in de buurt zijn. Het persoonlijke contact vinden ze fijn.

Uitzonderingen

Het overgrote deel van de klanten is erg tevreden over de nieuwe dienstverlening en open staan voor steeds meer online doen. Er is uiteraard een aantal uitzonderingen, mensen die erg duidelijk hun ontevredenheid uitten. Zo was er een mevrouw die geld wilde overmaken van haar spaarrekening naar haar gewone rekening en een medewerker wilde haar graag helpen om dit via internetbankieren te doen. Alleen was deze mevrouw hier absoluut niet van gediend en vond ze het belachelijk dat de bank het niet gewoon voor haar kon regelen. Ze wilde het internetbankieren niet leren en werkte totaal niet mee. Helaas zijn er dus ook klanten die totaal niet open staan voor waar de Rabobank ze graag in willen begeleiden. De toekomst is het online bankzaken doen, maar niet iedereen wil hierin mee gaan.

Zaken die niet thuis geregeld kunnen worden

Als laatste is er is ook nog steeds een grote groep klanten die naar de regiokantoren komt voor zaken die zij ook echt niet zelf vanuit huis kunnen regelen, zoals geld storten, een nieuwe rekening openen of financieel advies over bijvoorbeeld verzekeringen. Hieruit blijkt dat de kantoren dus ook echt nog niet geheel zouden kunnen verdwijnen, omdat de mogelijkheden wat dat betreft nog te beperkt zijn.

5.3 Korte interviews

De interviews zijn per onderwerp uitgewerkt met een toelichting om een samenvatting te kunnen geven van wat de klanten vinden en denken. In totaal zijn er 27 gesprekken gevoerd met klanten die zijn binnengelopen op een regiokantoor. De uitgewerkte vragenlijsten zijn te vinden in bijlage IX vanaf pagina 40.

Geslacht

De respondenten zijn bijna 50-50 verdeeld wat betreft mannen en vrouwen. Er is één man meer ondervraagd dan dat er vrouwen zijn ondervraagd.

Gemiddelde leeftijd

De gemiddelde leeftijd betreft de gemiddelde leeftijd van de 27 klanten waarmee een gesprek is gevoerd op de regiokantoren. De gemiddelde leeftijd over de verschillende kantoren is als volgt verdeeld:

Kantoor	Gemiddelde leeftijd
Made	66
Raamsdonksveer	53,2
Oosterhout	60,7
Alle kantoren samen	62,7

Reden bezoek

Het grootste deel van de respondenten bezoekt het regiokantoor omdat zij problemen hebben met internetbankieren, hulp willen bij het internetbankieren of bang zijn om alleen thuis te internetbankieren. Uit het feit dat deze respondenten met deze vragen naar het kantoor komen, blijkt dat ze wel weten of in ieder geval het idee hebben dat ze voor dit soort zaken nog gewoon kunnen langskomen op het kantoor. Ze maken graag gebruik van de mogelijkheid om hulp te krijgen op het kantoor.

Enkele respondenten komen langs om hun limiet op te hogen via internet, alvorens ze dit bedrag pinnen. Hierdoor moeten ze toch al bij de pinautomaat zijn en is dit voor hen de reden om in het kantoor te vragen wat de mogelijkheden zijn voor het ophogen van het limiet. Toch maken deze respondenten al zonder veel problemen gebruik van internetbankieren, wat betekent dat ze heel gemakkelijk zelf online hun limiet zouden kunnen ophogen. Het is alleen vaak het geval dat klanten simpelweg niet op de hoogte zijn van deze mogelijkheden.

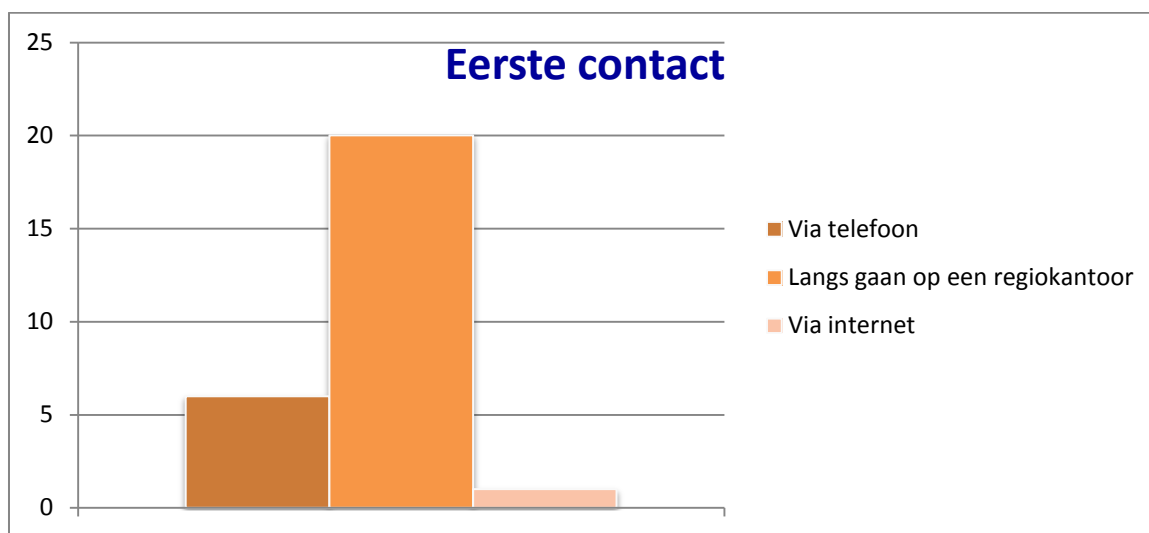
Andere redenen waarom klanten het kantoor bezoeken zijn onder andere: nieuwe pas aanvragen, nieuwe random reader, grote geldbestelling, automatische overboeking naar spaarrekening doen, geld overboeken naar spaarrekening, financieel overzicht van de rekening bekijken etc. Al deze zaken zou de klant zelf online ook kunnen doen.

Eerste contact

Minder dan een kwart van de respondenten geeft aan eerst via de telefoon contact te hebben gezocht voor een antwoord op hun vraag. Vaak werd de klant er dan op geattendeerd dat deze zaken via internet geregeld konden worden. Omdat de klant er vervolgens niet geheel zelf uit kwam, is besloten om langs te gaan op een regiokantoor voor uitleg. Eén respondent gaf aan eerst zelf via

internet te hebben gezocht naar de oplossing, maar wanneer deze niet gevonden werd, is besloten om bij een kantoor langs te gaan.

Het overgrote deel van de respondenten is op inloop naar een van de regiokantoren gegaan en heeft niet van tevoren een andere oplossing gezocht. Vaak wordt aangegeven dat binnenlopen net zo makkelijk is wanneer hier de tijd voor is. Ze krijgen meteen antwoord of uitleg en dat vinden de meeste klanten prettig werken. Ook zijn er klanten die aangeven niet goed te horen of wat angstig te zijn om thuis te internetbankieren.



Op de hoogte van verschillende mogelijkheden

De helft van de respondenten geeft aan op de hoogte te zijn van de mogelijkheden op de kantoren. Wanneer wordt gevraagd wat deze mogelijkheden zijn, komen er antwoorden als: “ik kan binnenlopen voor al mijn vragen”, “als ik hulp nodig heb kan ik hier terecht”, “je kunt altijd langskomen voor uitleg over internetbankieren”. Het vragen van hulp of uitleg komt bij de helft van de respondenten in ieder geval duidelijk naar voren, als wordt gevraagd naar de mogelijkheden op het kantoor.

De andere helft van de respondenten geeft aan dat ze niet goed op de hoogte zijn van waarvoor je nu nog wel of niet terecht kunt op de regiokantoren. Ze weten dat er dingen zijn veranderd, vooral door de nieuwe inrichting zijn de klanten hiervan op de hoogte. Maar waarvoor het regiokantoor nu daadwerkelijk dient, is niet duidelijk.

Vervolgens is gesproken over de mogelijkheden om contact op te nemen met de Rabobank. Meer dan driekwart van de respondenten geeft aan op de hoogte te zijn van mogelijkheden om contact op te nemen via internet, telefoon, e-mail of chat. Hierbij wordt wel nog door een aantal respondenten aangegeven dat ze niet op de hoogte zijn van de chatmogelijkheden. De reden dat klanten toch langskomen is vaak omdat ze toch in de buurt zijn, persoonlijk contact prettiger vinden in verband met de duidelijkheid van de uitleg of dat hun probleem tot op heden niet op een andere manier opgelost is.

Hiermee heeft uiteindelijk minder dan een vierde van de respondenten aangegeven helemaal niet op de hoogte te zijn van deze andere mogelijkheden. Ze weten niet dat hun vraag ook op een andere manier kan worden beantwoord dan alleen op het kantoor.

Online problemen en vragen oplossen

Aan de respondenten is de vraag gesteld of ze, als ze dit zouden kunnen en als het mogelijk is, hun probleem online zouden willen oplossen. Hierop geeft ongeveer driekwart aan dat ze dit liever zouden doen dan langskomen. Wel met de achterliggende gedachte dat ze dan ook goed genoeg thuis zijn in het online oplossen van het probleem en dus niet tegen moeilijkheden aan zouden lopen.

Ongeveer een vierde geeft dus aan dat ze hun vraag of probleem liever niet zelf online oplossen, wat betekent dat ze net zo graag even langskomen om het daar samen met een medewerker te regelen. Wat er voornamelijk mee te maken heeft dat de klanten zichzelf niet kundig genoeg vinden met internetbankieren of computers om het alleen thuis te doen. Ze vinden de hulp en de controle die ze krijgen op de kantoren erg prettig en het geeft hen de garantie dat ze geen fouten maken. Het is dus niet een kwestie van niet willen, maar voornamelijk van niet durven.

Wat doen klanten het liefst

Een ruime meerderheid van de klanten geeft aan dat ze het liefst langskomen op een kantoor wanneer ze tegen een probleem aanlopen of een vraag hebben. Vaak geven ze aan dat ze hier toch tijd voor hebben en dat dit voor hen het meest prettig werkt. Een derde van de respondenten geeft bellen aan als voorkeur wanneer ze tegen een probleem aanlopen. Als het probleem via de telefoon kan worden opgelost, vinden ze dit prettig, op deze manier kan alles vanuit huis worden geregeld. En dan zijn er nog enkele respondenten die kiezen voor het online zoeken naar oplossing via de website of ze sturen een e-mail. Dit laatste voornamelijk als antwoord op zich kan laten wachten.

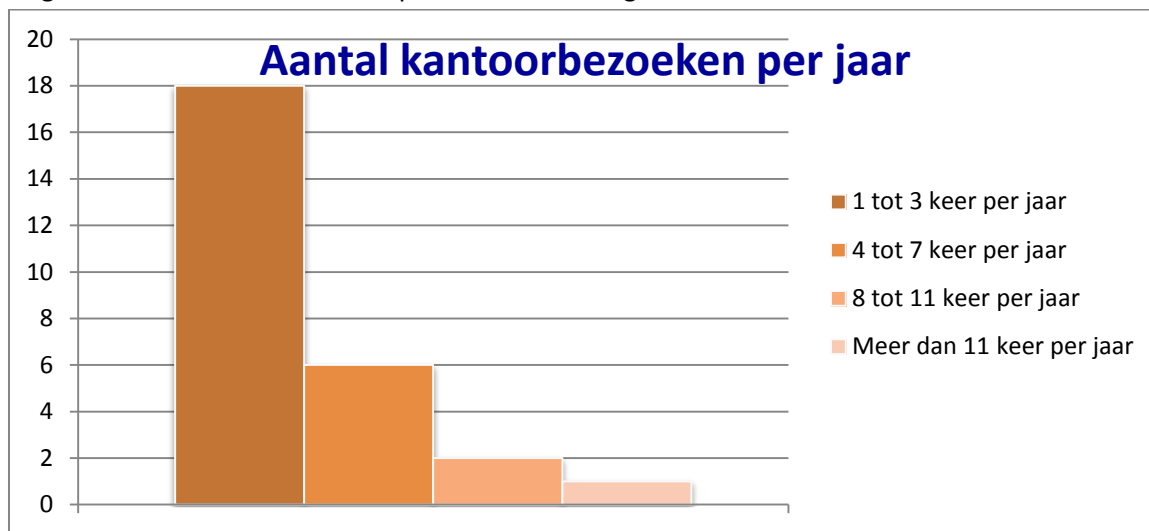


Aantal kantoorbezoeken

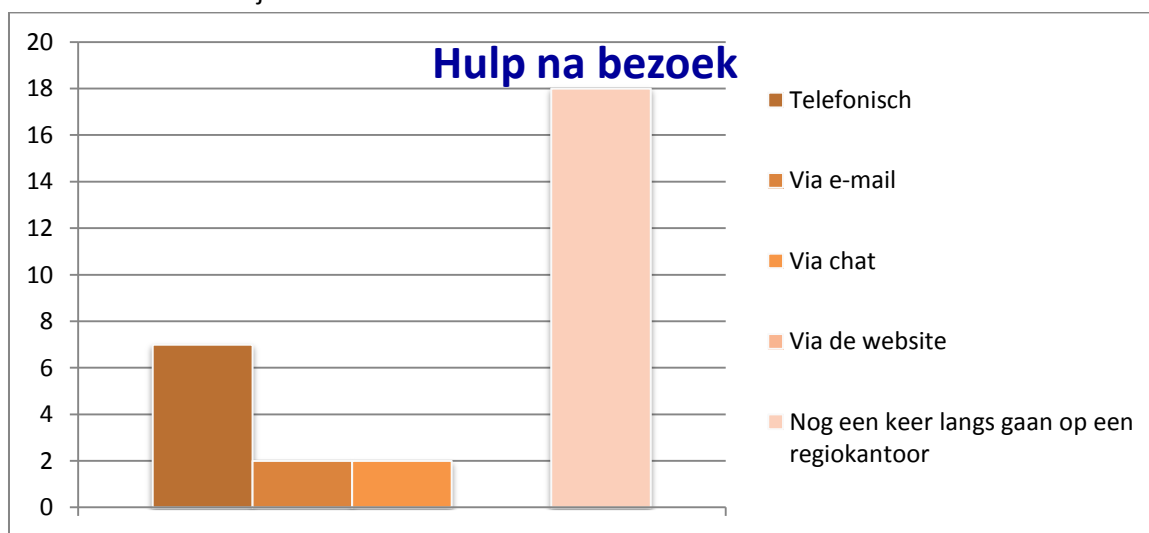
Twee derde van de respondenten geeft aan dat ze de regiokantoren nog maar zo'n één tot drie keer per jaar bezoeken. Hierbij zijn bezoeken om te pinnen of geld te storten niet meegerekend. Een ruime driekwart van de respondenten geeft aan dat ze na de uitleg die ze tijdens het betreffende bezoek hebben gekregen, genoeg informatie hebben om het vervolgens zelf thuis te kunnen doen,

waardoor ze dus niet nog een keer langs hoeven komen. En een kwart zal waarschijnlijk een volgende keer nog terugkomen omdat ze nog wat extra hulp nodig hebben bij bijvoorbeeld internetbankieren.

Dan geeft nog zo'n kleine kwart van de respondenten aan dat ze nog vier tot zeven keer per jaar de regiokantoren bezoeken. Daarmee komt nog een enkeling acht tot elf keer per jaar langs en is er één uitzondering onder de respondenten die nog meer dan elf keer per jaar het kantoor bezoekt. Dit heeft er echter mee te maken dat deze respondent geen pinpas in haar bezit heeft en nog regelmatig langs moet om haar bankzaken op het kantoor te regelen.



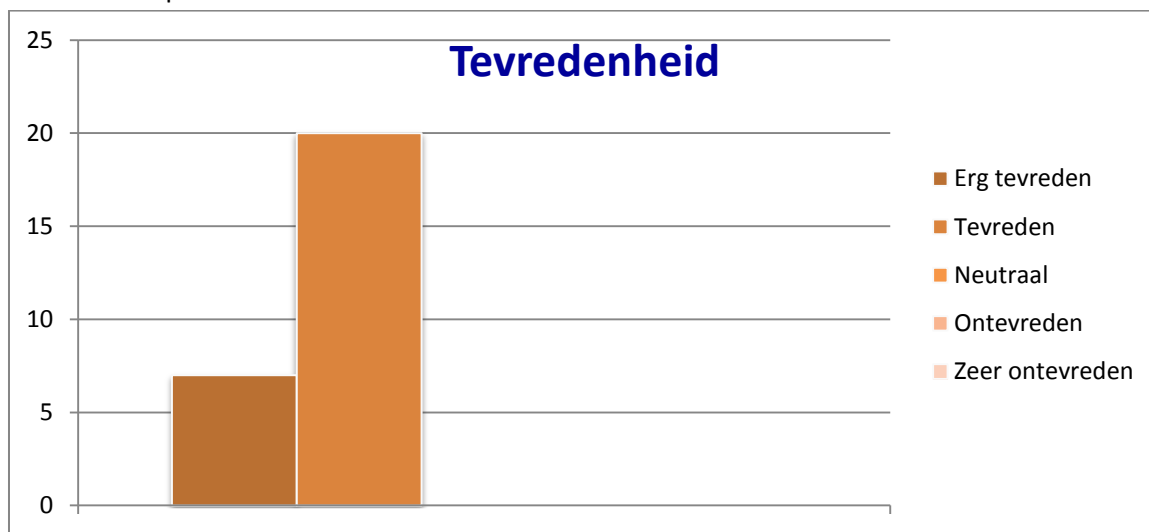
Wanneer de respondenten na hun bezoek nogmaals hulp nodig zouden hebben, zou driekwart toch het liefst weer langskomen om hulp te vragen. Hiertegenover zou een kleine kwart het eerst via de telefoon proberen en een enkeling zou mailen, maar dan wel alleen als het antwoord zou kunnen wachten. Veel respondenten vinden het dus het prettigst om gewoon nog een keer langs te komen en wanneer ze hier tijd voor hebben zullen ze dit dan ook zeker doen.



Tevredenheid

Geen enkele respondent gaf aan in het algemeen ontevreden te zijn over de service die nu wordt geboden op de regiokantoren die zijn overgebleven in het werkgebied. Zo'n driekwart bestempelt de service met tevreden en de overige respondenten geven zelfs aan erg tevreden te zijn. Veel

respondenten geven aan dat ze vriendelijk worden geholpen en op een prettige manier uitleg krijgen. De medewerkers hebben het geduld om alles op een rustige en vriendelijke manier uit te leggen, vinden de respondenten.



Informatievoorziening

De verdeling onder de respondenten of ze wel of niet voldoende geïnformeerd zijn over de nieuwe kantoren en de virtualisering is 50-50 verdeeld. Al geeft een aantal respondenten die onvoldoende geïnformeerd zijn voor hun gevoel ook aan dat ze zelf ook niet actief op zoek zijn gegaan naar de informatie en het dus om deze reden ook hebben kunnen missen. De rest die niet van tevoren voldoende is geïnformeerd geeft aan er pas achter te zijn gekomen wat er op de nieuwe kantoren gebeurt, toen ze er weer eens langs zijn gegaan. Sommigen zouden het prettig vinden om wat extra informatie te hebben gekregen maar ze zijn niet heel ontevreden over de informatievoorziening.

De helft die aangeeft wel voldoende op de hoogte te zijn, heeft dit op verschillende manieren vernomen. Klanten hebben het op internet gelezen of zijn er via de telefoon op gewezen. Ook zijn er klanten die er zelf achter zijn gekomen door langs te gaan, maar toch aangeven voldoende te zijn geïnformeerd. Op het moment van het bezoek werd snel duidelijk wat de bedoeling was van de nieuwe inrichting en daarom vinden ze de informatievoorziening toch voldoende. Ook al zijn ze niet altijd van tevoren ingelicht.

Persoonlijk contact

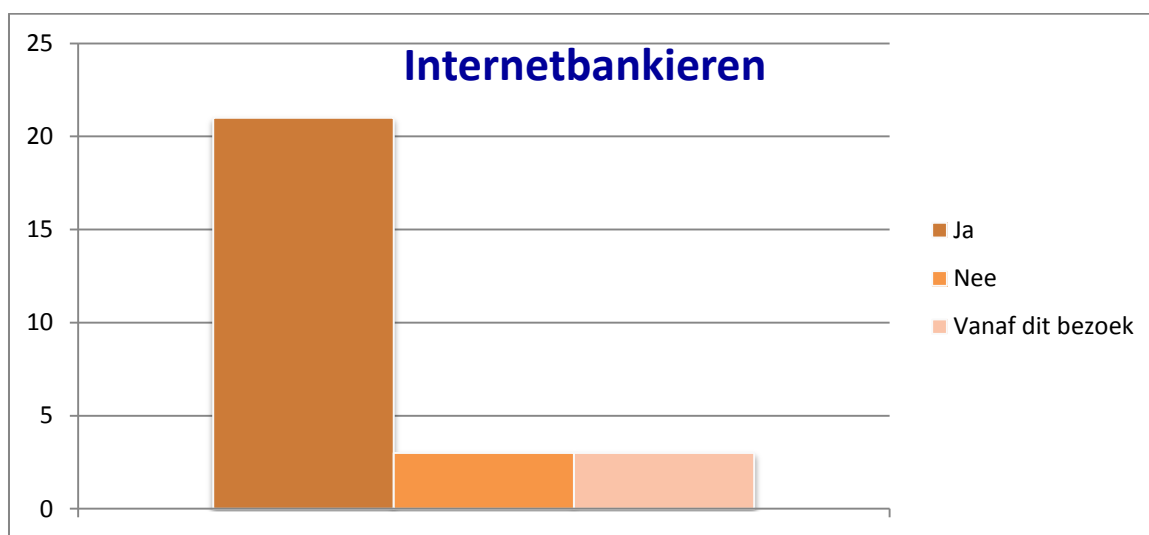
Bijna alle respondenten geven aan dat ze persoonlijk contact met de bank nog steeds belangrijk vinden. Ze vinden het prettig dat ze weten dat ze nog gewoon terecht kunnen bij hun bank en dat ze nog binnen kunnen lopen op de kantoren. Een enkeling hecht niet zoveel waarde aan persoonlijk contact. Ze geven aan dat bankzaken regelen via internet prima gaat en dat ze bijna nooit meer op een kantoor komen. Zolang ze de bank in ieder geval telefonisch of via internet kunnen bereiken, is dat voor hen eigenlijk al voldoende.

Op de vraag of contact via telefoon of chat ook onder persoonlijk contact valt, geeft een derde van de respondenten aan dat ze dit niet het geval vinden. Onder persoonlijk contact verstaan ze face to face contact en daar valt dus alleen het contact onder dat ze kunnen hebben wanneer ze op een regiokantoor langskomen. Ongeveer de helft vindt contact via telefoon wel persoonlijk, maar via chat

niet. En ongeveer een vijfde van de respondenten vindt contact via zowel telefoon als chat persoonlijk genoeg. Alleen is het wel afhankelijk van het onderwerp dat besproken moet worden. Voor financieel advies bijvoorbeeld heeft face to face contact wel de voorkeur.

Internetbankieren

Driekwart van de respondenten deed al aan internetbankieren voordat zij een bezoek kwamen brengen aan het regiokantoor. Veel vragen waren dan ook gerelateerd aan internetbankieren en problemen waar zij tegenaan liepen. Van de overige kwart heeft de helft tijdens het bezoek internetbankieren aangevraagd, waardoor ze nu dus in het vervolg kunnen internetbankieren. Dat dit is aangevraagd is vaak nadat de medewerker heeft gewezen op de mogelijkheden naar aanleiding van de vraag die de klant had. De andere helft van de laatste kwart maakt geen gebruik van internet en is dit ook niet van plan in de toekomst. Zij vertrouwen het niet of hebben simpelweg geen computer thuis.



5.4 Klantpanel

Uiteindelijk hebben er elf klanten deelgenomen aan het klantpanel, waarvan zeven mannen en vier vrouwen. De gemiddelde leeftijd was 63,5. Dit komt redelijk overeen met de gemiddelde leeftijd van de klanten die vragen zijn gesteld op de kantoren door middel van de korte vragenlijsten. Op deze manier is het klantpanel een goede afspiegeling van de onderzoekspopulatie om meer verdieping te krijgen.

Nieuwe inrichting

De eerste indruk van de nieuwe inrichting is bij veel deelnemers niet positief. Ze vinden het erg kaal en zakelijk. En doordat alles zo open is hebben mensen problemen met privacy. Wanneer ze door medewerkers geholpen worden zitten ze of open en bloot aan een tafel of bij de speciale staande computers, beiden bieden erg weinig privacy. Ze hebben het idee dat iedereen gewoon mee kan luisteren. Twee panelleden ervaren de moderne uitstraling wel als positief. Het zorgt voor meer transparantie zeggen ze.

Toch wordt erg snel duidelijk dat privacy bij de nieuwe inrichting het grootste probleem is onder de klanten. Wanneer een klant wordt geholpen komt het vaak voor dat er in de buurt een andere klant staat te wachten en voor het gevoel van de geholpen klant kan deze gewoon meeluisteren. De deelnemers geven aan dat ze bankzaken privé vinden en als het bijvoorbeeld gaat over het verhogen van een pinlimiet vindt de klant het erg onprettig wanneer andere klanten kunnen meeluisteren.

Ook geven de deelnemers aan dat de weinige privacy ervoor zorgt dat er niet nog andere bankzaken worden besproken. Ze bespreken kort datgene waar ze voor komen en hebben geen behoefte om verder te praten omdat ze het gevoel hebben dat iedereen kan meeluisteren. En er staan vaak meerdere klanten te wachten waardoor ze het gevoel krijgen dat de medewerkers ook weer snel door moeten. Eén deelnemer geeft zelfs aan dat het voor kwam dat hij graag nog meer wilde bespreken, maar door de rij van andere klanten hij dit toch maar niet heeft gedaan.

Reden voor bezoek

De redenen voor een bezoek zijn onder andere het omzetten van ledencertificaten in aandelen, openen van een spaarrekening voor kleinkinderen, problemen met inloggen via internetbankieren, gebrek aan handigheid met internetbankieren, afsluiten van een reisverzekering of het laten vervallen van een bankpas. Uiteenlopende redenen, maar voornamelijk zaken die online afgehandeld kunnen worden. Het toch langskomen heeft vooral te maken met de zekerheid die ze graag willen hebben wanneer het om bankzaken gaat. Maar ook het niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden speelt hierbij weer een rol. En er is weer een aantal deelnemers die daadwerkelijk komen voor uitleg van internetbankieren, ze weten dat ze hiervoor terecht kunnen op de regiokantoren.

Dienstverlening

Over het algemeen zijn alle deelnemers erg te spreken over de vriendelijkheid waarmee zij altijd te woord worden gestaan. De service van de Rabobank wordt erg hoog gewaardeerd bij iedereen. Een aantal panelleden geeft zelfs aan dat medewerkers eerder te gretig zijn wanneer een klant binnenloopt dan dat ze niet willen helpen. Af en toe worden ze overdreven gretig benaderd, ook als ze alleen willen pinnen. Het contact wanneer ze op de regiokantoren komen wordt als persoonlijk ervaren, al vinden ze het wel jammer dat ze niet altijd meer persoonlijk herkend worden. Dit heeft er ook mee te maken dat de medewerkers rouleren over de kantoren, hier ziet de klant het nut niet van in omdat ze nu steeds door iemand anders worden geholpen.

Het grootste deel van de deelnemers is erg tevreden over het gemak en de snelheid waarmee men wordt geholpen zodra ze de bankhal binnenlopen. De hulp die je ter plaatse op de kantoren kunt krijgen, wordt als erg prettig ervaren. Een aantal geeft aan dat het soms wel druk kan zijn, waardoor de wachttijd langer is. Er wordt van de klanten verwacht dat de wachttijd die er is, wordt gecommuniceerd naar de klanten door de medewerkers. Zodat wanneer zij niet voldoende tijd hebben kunnen besluiten om later terug te komen.

Door één deelnemer wordt specifiek een voorbeeld genoemd van de prettige dienstverlening en de blijk dat de medewerkers echt willen helpen. Hij had een specifieke vraag over de ledencertificaten van de Rabobank die worden verhandeld op de beurs. Hij wilde graag weten hoe en wanneer hij de precieze koers kan zien. De eerste medewerker kon het antwoord niet vinden, vervolgens kwam er

een tweede medewerker bij om de klant te helpen. De klant ervoer de moeite die werd gedaan als erg positief, ondanks dat de medewerker het antwoord misschien wel gewoon had moeten kunnen geven.

Ervaringen met de uitleg in de regiokantoren

Bijna alle deelnemers zijn tijdens hun bezoek aan de regiokantoren gewezen op het online kunnen afhandelen van hun vraag of probleem waarvoor ze komen. Klanten staan open voor het afhandelen van hun bankzaken via internet en vinden het erg prettig dat dit op de regiokantoren wordt uitgelegd. Vrijwel alle deelnemers kunnen de geleerde handeling in het vervolg zelf thuis doen en anders bellen ze zelf nog een keer naar de bank.

Er is één deelnemer die aangeeft de online verandering wel lastig te vinden en dat die af en toe te snel gaat, maar de goede service die hij wat betreft de uitleg krijgt, wordt erg gewaardeerd. Het wordt prettig gevonden dat er altijd een mogelijkheid is om binnen te lopen zodat er om uitleg gevraagd kan worden aan een van de medewerkers. Ook vinden de klanten dat de medewerkers niet te veel pushen op het doen van online bankzaken. Ondanks dat de medewerkers altijd beginnen met de vraag of mensen al internetbankieren en dat het dus via internet kan worden afgehandeld, vinden de deelnemers dit niet vervelend.

Andere contactmogelijkheden

Zo'n driekwart van de deelnemers geeft aan wel eens telefonisch en/of via e-mail contact te hebben met de Rabobank. Ze zijn positief over de afhandeling via deze weg. Het gaat vlot en is inhoudelijk goed. Twee deelnemers van het panel werden proactief gebeld door de bank; de een over een jaarlijks uitje in het kader van relatiebeheer en de ander wordt jaarlijks gebeld over beleggingen. Een andere deelnemer verwacht ook wel eens een telefoontje, dat hij niet krijgt. Laatst heeft hij bijvoorbeeld 'Toekomst Sparen' aangevraagd en meneer had graag een telefoontje gehad van de bank ter bevestiging.

Andere deelnemers geven aan af en toe weinig te horen van de bank bijvoorbeeld op het moment dat ze al een lange tijd trouwe klant zijn van de Rabobank. Ze zouden graag van de bank wat meer proactiviteit willen om de relatie met hun trouwe klanten te onderhouden. Een blijk van waardering wanneer men bijvoorbeeld 50 jaar klant is, zou door de klanten als erg prettig worden ervaren. Proactief benaderen wordt echt als een meerwaarde gezien door de klanten, ze vinden het prettig om iets van "hun" bank te horen op z'n tijd.

Niet genoeg op de hoogte

Alle deelnemers doen aan internetbankieren en gebruiken dit voor het checken van hun saldo en om geld over te maken. Eigenlijk de standaardmogelijkheden van internetbankieren. Ze zijn nog onvoldoende op de hoogte van de andere mogelijkheden van bankzaken die online geregeld kunnen worden. Eén deelnemer geeft aan wel eens te googlen wanneer hij bankzaken moet regelen om te kijken wat de mogelijkheden zijn van online bankieren. Hij kijkt niet rechtstreeks op de website van Rabobank Amerstreek. Klanten zijn niet goed op de hoogte van de mogelijkheden op de pagina "klantenservice" op de website, waar een overzicht te vinden is van alle mogelijkheden voor online bankieren.

5.5 Interne verbetersessie

Voor de medewerkers op de regiokantoren zijn er twee punten naar voren gekomen die voor hun belangrijk zijn in hun werkzaamheden. Dit betreft het probleem privacy en het te overdreven gretig benaderen van klanten. Het probleem omtrent privacy ervaren de medewerkers zelf ook heel sterk en dit was eigenlijk al een issue voordat het klantpanel plaatsvond. Hieruit blijkt duidelijk dat het een groot probleem is en dat het zeker belangrijk is dat er wordt gekeken naar een oplossing. Tijdens een overleg met daarbij alle medewerkers van de regiokantoren is er in groepjes gebrainstormd over een oplossing voor dit probleem.

Voor de privacy kwam bij veel medewerkers het idee van het plaatsen van een wandje of een gordijn om in ieder geval de staande computer te kunnen afschermen. Maar naast deze praktische manier van oplossen is er ook gesproken over hoe de klant het gevoel gegeven kan worden dat er rekening wordt gehouden met privacy gevoelige zaken. Hier kwam uit dat het belangrijk is om hierover te communiceren met de klant. Vraag aan de klant of hij het goed vindt om op een bepaalde werkplek te zitten die wat opener is. Of dat hij er misschien behoefte aan heeft om in een spreekkamer te gaan zitten. Dit zijn kleine dingen waardoor de klant al een prettiger gevoel kan krijgen.

Het tweede punt dat de klanten soms als vervelend ervaren, is de benadering van de medewerkers. Wanneer een klant alleen komt om te pinnen of geld te storten, stapt er meteen een medewerker op af bij binnenkomst om te vragen of hij geholpen kan worden. Hier is ook over gesproken en de oplossing lijkt te zijn om afstand te houden van de deur en de klant de gelegenheid te geven de bankhal in te lopen richting de medewerker. Wanneer hij alleen wil pinnen zal hij meteen die kant op lopen en is een 'goedendag' genoeg.

Voor het communicatieadvies zijn deze punten niet aan de orde, maar om het advies omtrent klantbeleving compleet te maken is ervoor gekozen dit overleg ook mee te nemen in de uitwerking. Deze zaken zullen worden behandeld bij overige aanbevelingen om het advies omtrent de regiokantoren helemaal compleet te kunnen maken.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van de verschillende onderzoeken kunnen de volgende conclusies worden getrokken die antwoord geven op de vooraf gestelde onderzoeksvraag.

Hoe staan de verschillende doelgroepen van Rabobank Amerstreek die de regiokantoren bezoeken tegenover het nieuwe beleid rondom het begeleiden van de klanten om in de toekomst bankzaken zelf online te kunnen regelen?

6.1 Doelgroep

Een eerste belangrijke conclusie is dat er weinig onderscheid is in doelgroepen die het kantoor bezoeken en daadwerkelijk gebruik maken van de hulp van de medewerkers. De groep klanten die de regiokantoren nog met de meeste regelmaat bezoekt zijn klanten van boven de 50 jaar. Een groot gedeelte van deze groep doet wel al aan internetbankieren, maar dit gaat nog niet altijd vlekkeloos waardoor hulp van medewerkers op de regiokantoren gewenst is. Een slecht gehoor of de angst voor bankzaken doen via internet is een belangrijk kenmerk van deze doelgroep. Ondanks dat veel ouderen prima kunnen internetbankieren, is het gewoon te merken dat ze ouder zijn en sceptischer staan tegenover de nieuwe techniek.

Er is niet een specifieke reden te noemen van het bezoek van de doelgroep aan de regiokantoren, maar het heeft voornamelijk te maken met internetbankieren. Dit kan zijn hulp bij geld overmaken, limiet ophogen of gewoon het bekijken van een rekeningoverzicht. Eigenlijk uiteenlopende zaken, maar wel allemaal te regelen wanneer wordt ingelogd op hun Rabobank internetbankieren account.

De jongere klanten van de Rabobank maken zelden tot nooit gebruik van de hulp van de medewerkers op de regiokantoren. Zij komen voornamelijk slechts om te pinnen of geld te storten of hebben echt een afspraak voor een adviesgesprek. Wel komen ze bijvoorbeeld binnen voor het aanvragen van een nieuwe pas of random reader, maar zodra ze te horen krijgen dat dit ook online kan is dit voldoende antwoord en gaan ze het zelf thuis doen. Hierdoor is er duidelijk een verschil met de oudere doelgroep. De jongere klanten weten na het antwoord dat ze het online kunnen regelen al genoeg en zullen het vervolgens thuis afhandelen. De oudere mensen willen graag de uitleg zien om zeker te weten dat het goed gaat.

6.2 Tevredenheid

Uit alle onderzoeken komt naar voren dat het grootste gedeelte van de klanten over het algemeen erg tevreden is over de dienstverlening op de nieuwe regiokantoren. Er is ook een aantal mensen dat niet open staat voor internetbankieren en alles wat met internet te maken heeft. Maar het overgrote deel snapt dat dit de toekomst is en wil hier graag in meegaan. Ze hebben hier en daar nog wat hulp nodig en weten dan de regiokantoren te vinden. Het werkt prettig voor de klanten dat ze gewoon binnen kunnen lopen wanneer het hen uitkomt.

Ook blijkt dat de uitleg en de hulp die ze krijgen van de medewerkers vaak bij één bezoek al voldoende is. Klanten geven over het algemeen wel aan dat ze bij een volgende vraag weer langs komen, maar gezien de cijfers van de kantoorbezoeken per jaar zijn deze tweede bezoeken bij de

meeste mensen niet nodig. Wat dus zal betekenen dat veel extra bezoeken om uitleg te vragen niet aan de orde zijn. De manier van hulp bieden en de uitleg van de medewerkers is op dit moment dus gewoon goed. Wel missen ze soms dat ze nog echt worden herkend wanneer ze “hun” bank bezoeken. Persoonlijk contact staat bij de doelgroep nog erg hoog in het vaandel.

6.3 Belemmering in het online doen van bankzaken

Er zijn twee belangrijke oorzaken die ervoor zorgen dat klanten worden belemmerd in het afhandelen van hun bankzaken via internet. De eerste reden is het feit dat veel mensen niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden. Er zijn nog steeds aardig wat klanten die binnenlopen met een vraag of probleem omdat ze niet weten dat ze dit ook zelf online kunnen regelen. Wanneer klanten inloggen via internetbankieren wordt rechts op de pagina wel gecommuniceerd over een aantal mogelijkheden, maar het valt niet op en er wordt maar een beperkt aantal mogelijkheden genoemd. De flashbanner op de pagina die de aandacht moet trekken is specifiek gericht op een bepaald product. Wanneer klanten dit product al hebben of niet nodig hebben, zal dit niet leiden tot klikken op deze banner.

Een tweede probleem, dat vooral naar voren komt bij de oudere doelgroep, is de angst om bankzaken via internet te regelen. En dit heeft dan weer twee verschillende redenen. Er is een groep die simpelweg het internet niet vertrouwt en het geen prettig idee vindt om via de thuiscomputer bankzaken te regelen. Een andere soort angst is de angst om iets fout te doen wanneer ze bijvoorbeeld geld over moeten maken. Ze vinden de extra controle die ze krijgen op de regiokantoren erg prettig omdat ze bang zijn fouten te maken wanneer ze het alleen doen en vervolgens hun geld kwijtraken.

6.4 Stimuleren tot internetbankieren

Een groot deel van de doelgroep doet al aan internetbankieren, ze staan dus open voor het doen van online bankzaken. En de groep die nog niet aan internetbankieren doet, wordt in de regiokantoren goed gestimuleerd om hier wel aan te beginnen. Wanneer klanten die nog niet internetbankieren het kantoor bezoeken en ze komen met een vraag die ook online kan worden afgehandeld, worden ze door de medewerkers gestimuleerd om internetbankieren af te sluiten. De helft van de klanten die nog niet aan internetbankieren doet voordat ze binnen lopen, staat hier voor open en sluiten dan ook direct tijdens het bezoek internetbankieren af.

6.5 Persoonlijk contact

De oudere doelgroep die de kantoren nog bezoekt hecht veel waarde aan persoonlijk contact. Zij vinden het prettig dat er de mogelijkheid is om een regiokantoor binnen te lopen wanneer zij een vraag hebben. Vaak wordt het niet gezien als een last om even langs te komen en dat is dan ook vaak het eerste wat ze doen als ze thuis tegen een probleem aan lopen. Ze geven aan hier genoeg tijd voor te hebben en dat ze het prettig vinden om een praatje te kunnen maken. Het online doen van bankzaken wordt wel gezien als gemakkelijk, maar het bezoeken van de regiokantoren wordt daarnaast niet gezien als een last.

6.6 Virtuele etalage

De virtuele etalage die is opgesteld in de regiokantoren wordt zelden tot nooit gebruikt. Klanten begrijpen niet goed wat ze ermee kunnen en schrikken juist wanneer het filmpje begint af te spelen.

De virtuele etalage zou veel meer kunnen betekenen voor klanten die het kantoor binnen lopen en bijvoorbeeld moeten wachten voordat zij geholpen kunnen worden.

6.7 Digitalisering en ouderen

Over het algemeen staan ouderen open voor internetgebruik, ze begrijpen dat dit de toekomst is en dat ze maar het beste hierin mee kunnen gaan. Wel is angst een belangrijke factor in de digitalisering bij ouderen. Veel ouderen geven aan bang te zijn om vertrouwelijke zaken, zoals bankzaken online te doen. De angst voor criminaliteit en verlies van privacy zijn belangrijke problemen binnen deze doelgroep.

Toch begrijpen ze wel dat steeds meer zaken via internet geregeld zullen worden, al voelen ze zich hierin af en toe wel gedwongen. Ze begrijpen dat communicatie via internet de toekomst is en dat er steeds minder face to face contact zal zijn. Ze staan dus open voor de verandering die ook Rabobank Amerstreek doorvoert. Ze moeten alleen niet het gevoel krijgen dat ze hierin geen keus hebben en dat ze echt alleen nog maar alles via internet kunnen regelen.

6.8 Privacy nieuwe regiokantoren

Wat veel naar voren is gekomen in het onderzoek is dat klanten moeite hebben met de privacy in de regiokantoren. Sinds de verbouwing is het kantoor een open ruimte met verschillende tafels waar medewerkers aan kunnen werken en enkele spreekkamers die voornamelijk worden gebruikt voor afspraken. Door deze openheid hebben klanten het idee dat iedereen mee kan luisteren met alles wat men bespreekt. Ook de computers staan midden in de open ruimte wat klanten het idee geeft dat iedereen zo kan meekijken wanneer ze aan het internetbankieren zijn.

7. Advies

In dit hoofdstuk wordt het uiteindelijke advies beschreven waarmee Rabobank Amerstreek ervoor kan zorgen dat klanten steeds meer bankzaken zelf online zullen regelen. Het uiteindelijke advies is voortgekomen uit de verschillende onderzoeken die zijn gedaan. Het advies geeft antwoord op de vooraf opgestelde adviesvraag.

Welke aanpassingen moeten in het huidige beleid rondom de begeleiding van klanten richting virtualisering in de regiokantoren worden doorgevoerd om het proces beter en sneller te laten verlopen?

7.1 Belangrijke aandachtspunten

Er zijn twee belangrijke punten naar voren gekomen waar nog aandacht aan moet worden besteed om de virtualisering te versnellen en ervoor te zorgen dat er minder mensen onnodig de regiokantoren bezoeken.

- 3) De mogelijkheden en het gemak van online bankzaken afhandelen moet beter en specifiek gecommuniceerd worden.
- 4) Er moet aandacht worden besteed aan de veiligheid rondom internetbankieren om angst weg te halen bij een groep klanten.

Deze twee punten zijn hieronder uitgewerkt in een communicatiestrategie.

7.2 Doelgroep

Er zijn twee verschillende groepen waar in het kader van virtualisering op verschillende manieren aandacht aan moet worden besteed. De groep die in de beginfase zit van internetbankieren en nog veel moet leren, dit zijn voornamelijk ouderen. En de tweede groep betreft een groep die al goed thuis is in internetbankieren, maar die nog niet goed op de hoogte is van alle mogelijkheden en daarom voor niets de regiokantoren bezoekt. In de eerdere campagne 'Virtueel Verleiden' is er gebruik gemaakt van selectie bij het communiceren. Dit houdt in dat er gecommuniceerd is over bijvoorbeeld het online afsluiten van een spaarrekening naar klanten die nog geen spaarrekening hebben of communicatie over het afsluiten van een verzekering is alleen naar klanten gegaan die nog geen verzekering hebben lopen. Hierdoor is het goed mogelijk dat er aan een grote groep de mogelijkheden van online bankzaken regelen niet is gecommuniceerd, omdat zij buiten de selecties zijn gevallen. En daarnaast is er niet specifiek aandacht besteed aan de mogelijkheden van online bankieren. Beiden kunnen er mee te maken hebben dat er nog een grote groep niet op de hoogte is van wat er mogelijk is.

Groep in de beginfase van internetbankieren

Deze groep bestaat voornamelijk uit 60-plussers. Een groot gedeelte van deze doelgroep werkt niet meer en heeft daarom alle tijd om langs te gaan op de regiokantoren. Zij zien het niet als een probleem om even langs te komen en vinden het erg prettig om face-to-face contact te hebben met de medewerkers. Op deze manier leren ze het snelst en kunnen ze veel dingen vrij snel zelf thuis doen. Ook speelt veiligheid een belangrijke rol bij deze groep, ze vinden het een veilig idee om langs te komen op de regiokantoren en daar gebruik te maken van de computers in plaats van thuis. Dit

laatste zorgt voornamelijk voor extra toestroom op de kantoren. Want de klanten die voor uitleg komen, hebben vaak aan één bezoek en goede uitleg over een bepaald onderwerp voldoende.

Groep die niet goed op de hoogte is van de mogelijkheden

Deze groep bestaat voornamelijk uit klanten onder de 50 jaar. Zij maken al jaren gebruik van internetbankieren en weten precies hoe ze geld kunnen overmaken en hun saldo kunnen checken. Echter zijn ze niet altijd goed op de hoogte van de verdere mogelijkheden die internetbankieren biedt en daarom komt een deel van deze groep toch nog langs op de regiokantoren, vaak onnodig.

7.3 Communicatiestrategie

Om meer verbeteringen door te voeren om de weg naar virtualisering onder de klanten te versnellen zal er specifiek moeten worden ingezet op de twee punten die nu nog missen in de communicatie; veiligheid van internetbankieren en de mogelijkheden die er zijn op het gebied van online bankzaken afhandelen.

Positionering

Rabobank Amerstreek biedt op twee manieren een dienst aan, aan haar klanten. De ene dienst is de mogelijkheid dat klanten hun bankzaken veelal online kunnen afhandelen en de andere dienst is de mogelijkheid om binnen te lopen op de regiokantoren en hulp te krijgen van de medewerkers. Beide diensten dragen bij aan de virtualisering onder de klanten. Deze diensten behoeven een tweezijdige positionering omdat het gaat om informeren, maar daarnaast is de waarde van het persoonlijk contact dat nog mogelijk is erg belangrijk. Transformationeel en informationeel spelen dus beide een belangrijke rol.

Het informationele deel komt naar voren in het communiceren van de mogelijkheden die er zijn op het gebied van online bankieren. Door klanten inhoudelijk informatie te geven wat er allemaal online mogelijk is, wordt er simpelweg informatie overgedragen. Dit is voornamelijk geschikt voor de internetbankierders die niet goed op de hoogte zijn en wel al kunnen internetbankieren. Zij hebben over het algemeen voldoende aan alleen informeren. Zij hebben geen behoefte aan extra hulp en willen alleen weten wat er mogelijk is zodat ze niet onnodig langs komen op de regiokantoren.

Het transformationele deel moet naar voren komen door op het gevoel van de klanten in te gaan. De medewerkers bieden een belangrijke waarde in dit verhaal, maar ook via communicatiemiddelen moet gevoel een belangrijke rol spelen. Internetbankieren geeft bij een deel van de 60-plussers doelgroep namelijk een gevoel van angst en onveiligheid. Via communicatie is het belangrijk om hierop in te spelen en deze gevoelens weg te nemen door vertrouwen uit te stralen. Het andere deel van de doelgroep vindt het vooral prettig dat ze nog gewoon binnen kunnen lopen wanneer ze een vraag hebben en hechten veel waarde aan persoonlijk contact met hun bank. Om in deze behoefte te voorzien, moet duidelijk blijven dat er altijd contact kan worden opgenomen met de bank. En dat dit niet alleen hoeft door middel van een bezoek aan de regiokantoren, maar dat er ook mogelijkheden zijn om via chat of telefoon contact op te nemen.

Informeren en dialogiseren

Vanuit het communicatiekruispunt van Ruler is gekeken naar de beste strategie. Hierin wordt onderscheid gemaakt in informeren, overreden, dialogiseren en formeren. Bij deze strategie kan het

beste gekozen worden voor informeren en dialogiseren. De medewerkers in de regiokantoren hebben nu al een belangrijke rol binnen de virtualisering, klanten kunnen met de medewerkers in gesprek gaan op ieder moment dat de kantoren open zijn. Dit geeft de mogelijkheid tot dialogiseren en interactie. Zij zullen dus ook zeker een belangrijke rol blijven spelen in deze strategie. Daarnaast is informeren een belangrijk onderdeel dat zal gaan via eenrichtingsverkeer. De groep klanten die onnodig op het kantoor komen, zullen geïnformeerd moeten worden op een juiste manier, waarna het niet meer nodig is voor hen om alsnog contact op te nemen met de bank. Op deze manier wordt de inloop op de kantoren al een stuk minder.

Bij gedragsverandering moet er rekening mee worden gehouden dat er altijd trage en snelle mensen zijn voordat ze de verandering hebben overgenomen. In een sociale samenleving zijn er verschillende rollen te onderscheiden en het is belangrijk er rekening mee te houden dat niet iedereen de verandering even snel zal accepteren. Het heeft tijd nodig om de virtualisering onder alle klanten te laten leven en dan nog zal er altijd een groep zijn die de verandering niet zal accepteren.

Tone of voice

Het is belangrijk dat de tone of voice in alle uitingen niet te formeel is. De klant moet zich aangesproken voelen en het moet een gevoel van veiligheid geven. Een betrokken en open toon vanuit de bank richting de klanten is daarom erg belangrijk. Omdat veiligheid en angst een grote rol spelen bij het onderwerp is het belangrijk dat de afstand tussen de bank en de klant zo klein mogelijk wordt gemaakt. Hierbij is een open en informele tone of voice nodig. Maar daarnaast is voor het informeren ook helderheid geboden. Geen ingewikkelde teksten en verwijzingen, maar gewoon duidelijk aangeven wat de mogelijkheden zijn en waar deze informatie te vinden is.

Boodschap

Om één lijn te trekken in de strategie is het belangrijk dat er vooraf een duidelijke boodschap wordt bedacht die naar voren komt in alle communicatie-uitingen. De boodschap omvat alles wat de Rabobank wil zeggen en uitstralen naar haar klanten. De boodschap is als volgt: de klanten van Rabobank Amerstreek bekend maken met de mogelijkheden, het gemak en de veiligheid van het online afhandelen van bankzaken.

Propositie

De propositie omvat de belofte die aan de doelgroep wordt overgebracht. De belangrijkste belofte is het gemak van het thuis kunnen afhandelen van bankzaken. De klanten kunnen waar en wanneer het hen uitkomt hun bankzaken regelen. Dit levert voordelen op voor de klanten, maar er moet ook aandacht worden besteed aan de veiligheid. De belofte van veiligheid bij internetbankieren is erg belangrijk voor de oudere doelgroep en dit moet dan ook zeker naar voren komen in de communicatie.

De veiligheidsbelofte moet geloofwaardig zijn voor de doelgroep. Dit kan door duidelijk te communiceren dat Rabobank Amerstreek gebruik maakt van een certificaat. Hiervoor zou een logo moeten worden ontwikkeld, dat gebruikt worden in communicatieuitingen. Rabobank Amerstreek moet aantonen dat zij er alles aan doet om internetbankieren via hun bank zo veilig mogelijk te maken en door hier iets zichtbaars van te maken, wordt de klant er beter op geattendeerd. Aan de andere groep moet worden getoond dat er een hoop meer mogelijkheden zijn dan ze nu denken. De

voordelen die online bankieren met zich meebrengt, moeten worden getoond om de klanten echt hun bankzaken thuis te laten afhandelen. Benoem het aantal mogelijkheden dat er nu is om online af te handelen. Door het grote aantal dat genoemd wordt, zal de klant er eerder vanuit gaan dat zijn probleem of vraag ook in dit rijtje voor komt.

Wat niet

Binnen de strategie is het belangrijk om vooral niet te formeel te communiceren. De oudere doelgroep hecht er nog veel waarde aan dat zij als klant worden herkend en persoonlijk contact staat nog hoog in het vaandel. Ook al is het zaak om het juist af te bouwen dat mensen langskomen, is het belangrijk om dit niet zo letterlijk te communiceren. Deze klanten hebben er moeite mee dat veel kantoren zijn verdwenen en vinden het prettig dat er nog een aantal kantoren zijn waar ze zo binnen kunnen lopen als dit nodig is. Dus de focus moet niet liggen op het niet meer langs hoeven komen op de regiokantoren, want voor veel mensen is dit juist geen probleem.

Wat wel

Om de mensen de regiokantoren minder te laten bezoeken, zonder hier nadrukkelijk op te hameren, moet het thuis en online bankieren een voordeel bieden voor de klanten. Door voordelen te verbinden aan het online afsluiten van bepaalde producten kun je ervoor zorgen dat klanten daadwerkelijk aan de slag gaan met het thuis bankieren. Door bijvoorbeeld korting te geven op producten wanneer ze online worden afgesloten kun je ze dit voordeel geven. Hiermee stimuleer je in ieder geval dat ze het thuis zullen proberen. Zo laat je ze ervaren hoe het is om vanuit huis je bankzaken te kunnen regelen. Dit geeft veel meer het effect van het laten zien wat voor gemak het met zich meebrengt dan door het alleen maar te vertellen. Dan is het uiteraard wel belangrijk dat het ook daadwerkelijk heel gemakkelijk is en dat ze met een paar klikken de juiste producten kunnen afsluiten.

7.4 Concept

Door middel van communicatie kunnen klanten worden overgehaald om meer bankzaken online te regelen. De campagne 'Virtueel Verleiden' die nu al bestaat, heeft als duidelijk thema 'Via internet regelt u meer dan u denkt'. Echter wordt deze zin niet in alle uitingen op dezelfde manier en dezelfde grootte gebruikt, waardoor er geen synergie te ontdekken is. Deze zin zou moeten worden omgebouwd tot een soort logo waardoor hij altijd herkenbaar is als horende bij de campagne over internetbankieren. Tussen alle andere communicatie van Rabobank Amerstreek door wordt gecommuniceerd over internetbankieren en wordt gewezen op het feit dat er via internet meer geregeld kan worden dan klanten denken. Er is hierdoor alleen geen sprake van concreet aangeven wat er mogelijk is. Om een concept te ontwikkelen moet naar verschillende punten kritisch worden gekeken. Hieronder zal de toelichting volgen op de gemaakte keuzes.

Thema

Het thema 'Via internet regelt u meer dan u denkt' is erg bruikbaar voor een nieuwe strategie. Het zou dan alleen wel moeten worden gebruikt in een vaste lay-out, waardoor de uitingen van de Rabobank over dit onderwerp meteen als zodanig worden herkend. Echter is het ook belangrijk om aandacht te besteden aan het probleem angst onder de doelgroep. In de uitingen moet aandacht worden besteed aan de veiligheid van internetbankieren. Dus zou de zin moeten worden omgevormd tot: 'Via internet regelt u veilig en gemakkelijk meer dan u denkt'.

Door deze zin centraal te houden, wordt er een thema gecreëerd dat allesomvattend is en in alle uitingen terug kan komen voor de herkenbaarheid van de campagne. Hiermee is meteen de propositie als kern van de campagne goed verwerkt en herkenbaar. Veiligheid, gemak en de mogelijkheden zijn de belangrijkste speerpunten die naar voren moeten komen in de communicatie en deze worden in deze zin samengevat.

Vindbaarheid van informatie

Binnen het concept is het belangrijk dat er wordt gekeken naar de bereikbaarheid van informatie over internetbankieren. Er is voor veel klanten onduidelijkheid over de mogelijkheden en er is een groep die behoefte heeft aan extra uitleg omtrent internetbankieren. Door deze informatie te plaatsen op voor de klant logische en bereikbare plaatsen zullen er al veel minder klanten onnodig naar de regiokantoren komen.

Voor de doelgroep ouderen is het belangrijk dat er naast online informatie ook papieren informatie te vinden is. Als er angst is om te internetbankieren zal een e-mail met een link naar de mogelijkheden niet de meeste efficiënte manier zijn om deze groep te informeren. Ze zullen niet zomaar overal op klikken wat ze binnen krijgen via een e-mail. Daarom is het belangrijk om verschillende offline middelen te gebruiken. Deze groep komt nog regelmatig op de regiokantoren en dat is dan ook een mooi moment om hen de informatie te kunnen meegeven. Op dit moment is er naast een boekje om te leren internetbankieren geen andere papieren informatie.

Voor de doelgroep die al kan internetbankieren maar niet voldoende op de hoogte is, kan gecommuniceerd worden op het moment dat zij bezig zijn met internetbankieren. De inlogpagina van het internetbankieren is hiervoor een mooie plaats. Maar ook op de regiokantoren moeten flyers liggen, omdat deze klanten door niet goed op de hoogte te zijn nog geregeld langskomen op de regiokantoren om het daar af te handelen. Als hier dan posters hangen of flyers liggen zijn ze meteen goed op de hoogte voor een volgende keer dat ze iets willen regelen.

7.5 Doelstellingen

Kennis

- 90% van de klanten is in januari 2015 op de hoogte van alle mogelijkheden op het gebied van internetbankieren bij Rabobank Amerstreek
- 90% van de klanten is in januari 2015 op de hoogte van de veiligheid die Rabobank Amerstreek biedt bij internetbankieren

Houding

- 75% van de klanten heeft in april 2015 een positieve houding tegenover de voordelen en mogelijkheden die online bankieren bij Rabobank Amerstreek biedt
- 70% van de klanten heeft in april 2015 een positieve houding tegenover de veiligheid van internetbankieren bij Rabobank Amerstreek

Gedrag

- 85% van de klanten van Rabobank Amerstreek komt niet meer onnodig langs op de regiokantoren

- 80% van de klanten van Rabobank Amerstreek is niet meer bang om thuis gebruik te maken van internetbankieren

7.6 Communicatiemiddelen

De middelen die worden ingezet binnen de communicatiestrategie moeten elkaar aanvullen en versterken, maar ook goed bereikbaar en zichtbaar zijn voor de doelgroepen. Hieronder volgen enkele voorbeeldmiddelen die kunnen dienen als ondersteuning in de campagne 'Virtueel Verleiden' die al bestaat en opnieuw ingezet gaat worden.

Flyer met mogelijkheden

Een communicatiemiddel dat op dit moment nog niet wordt gebruikt, zijn flyers die op de regiokantoren kunnen worden meegegeven aan de klanten. Wanneer een klant binnenloopt met een vraag die online kan worden afgehandeld wordt afgestemd of hierbij hulp nodig is. De medewerkers bieden de mogelijkheid om samen met de klant zaken af te handelen via de computer. Wanneer de klant aangeeft dit eigenlijk wel zelf thuis te kunnen is zo'n flyer een ideaal middel om de klant toch met een goed gevoel het kantoor te laten verlaten. En tegelijkertijd kan er sneller worden doorgegaan met een andere wachtende klant.

Inhoud

Op deze flyer zou een overzicht moeten staan met alle bankzaken die online afgehandeld kunnen worden. Een verwijzing naar de website waar dit overzicht staat is ook van belang, omdat via deze pagina meteen kan worden doorgelinkt naar wat de klant online wil afhandelen. Maar alleen deze verwijzing zou weer niet voldoende zijn, omdat is gebleken dat niet altijd wordt gekeken op deze pagina. Daarom is een tastbaar overzicht dat medewerkers mee kunnen geven effectiever.

E-mail over veiligheid

De bank heeft de beschikking over de e-mailadressen van klanten, het is dus vrij gemakkelijk om gebruik te maken van een mailing. In de vorige campagne is dat dan ook al gebeurd, hier is een selectie gemaakt op relevantie van het onderwerp van de mail. De mail over reisverzekering is bijvoorbeeld gestuurd naar klanten die nog geen reisverzekering hebben lopen bij de Rabobank. Veiligheid is een onderwerp dat voornamelijk speelt bij de oudere doelgroep, maar is toch relevant voor alle klanten van de Rabobank. Daarom is het belangrijk om hier terugkerend aandacht aan te besteden.

Inhoud

De e-mail moet qua inhoud informeren over hoe internetbankieren werkt en hoe de Rabobank werkt aan het voor de klanten zo veilig mogelijk maken van het afhandelen van online bankzaken. Door ook aan te geven dat er bij twijfel altijd contact kan worden opgenomen met de Rabobank wordt er benadrukt dat de bank wel degelijk openstaat om vragen te blijven beantwoorden. Een verwijzing naar het telefoonnummer of de chatfunctie kan ervoor zorgen dat mensen niet meteen langskomen op de regiokantoren. Om nog te benadrukken wat de mogelijkheden zijn kan er een link worden opgenomen naar de pagina klantenservice waarop alle mogelijkheden op een rij staan.

Flyer over veiligheid

Naast de e-mail met de inhoud over veiligheid is het belangrijk om deze mail ook in de vorm van een flyer te hebben. Omdat klanten die problemen hebben met veiligheid het juist niet altijd prettig zullen vinden om te klikken op een link in een e-mail, is een papieren versie ook nodig.

Inhoud

Net zoals bij de e-mail moet de inhoud informerend zijn over hoe internetbankieren werkt en hoe de Rabobank werkt aan het voor de klanten zo veilig mogelijk maken van het afhandelen van online bankzaken. Ook de mogelijkheid tot contact opnemen is belangrijk, zodat klanten weten dat ze bij twijfel altijd aan de bel kunnen trekken.

E-mail met korting op online producten

Om ervoor te zorgen dat klanten daadwerkelijk thuis aan de slag gaan en er geen gewoonte van maken om langs te komen op de regiokantoren, omdat ze dit zo aangenaam vinden. Is het belangrijk om hen een voordeel te bieden dat hangt aan het online bankieren. Door bijvoorbeeld korting te geven wanneer klanten online een product afsluiten wordt de klant gestimuleerd om thuis te blijven en het online af te sluiten.

Inhoud

De inhoud van de e-mail moet aanzetten om door te klikken naar de website om daadwerkelijk gebruik te maken van de mogelijkheid om online iets af te sluiten. Er kan gebruik worden gemaakt van een flashbanner om de aandacht te vestigen op de korting die wordt geboden bij het afsluiten van een product. Daarnaast moet worden vermeld dat er nog veel meer mogelijk is op het gebied van online bankieren en moet er een link zijn naar de klantenservicepagina, waarop al deze mogelijkheden vermeld staan.

Flashbanners bij inloggen internetbankieren

Op het moment dat mensen inloggen via internetbankieren komen ze terecht op hun persoonlijke pagina waar ze hun rekening kunnen inzien. Deze pagina is een mooie plek om te communiceren over de mogelijkheden die er zijn omtrent internetbankieren. Door er op deze plaats aandacht aan te besteden, bereik je de mensen op het moment dat ze al bezig zijn met internetbankieren en zo worden ze op het idee gebracht om meteen andere bankzaken af te handelen, terwijl ze eerst misschien van plan waren om hiervoor langs te komen op een regiokantoor. Nu wordt dit gedaan door bijvoorbeeld alleen te richten op het online aanvragen van een spaarrekening. Maar wanneer klanten al een spaarrekening hebben zullen ze zich hierdoor niet aangesproken voelen.

Inhoud

De inhoud van de banners moet breder worden gericht op de mogelijkheden die er zijn. En niet specifiek richten op het afsluiten van een bepaald product. Kleine handelingen zoals het aanvragen van een nieuwe pas of random reader of het verhogen van je paslimiet moeten meer benadrukt worden en dus ook in de flashbanners naar voren komen. Een tekst met een aantal mogelijkheden kan ook bijdragen aan het tonen dat er veel meer mogelijk is dan de klant denkt. Benoem letterlijk dat er al meer dan 60 mogelijkheden zijn op het gebied van online bankieren. Zo zal de klant sneller kijken of zijn vraag of probleem er ook bij vernoemd wordt.

Posters

Door de dag heen komen er een hoop mensen het kantoor binnen die een korte vraag hebben. Daarom is het gebruik van posters op de regiokantoren erg zinvol. De posters die nu gebruikt zijn, waren gericht op één specifieke handeling die online geregeld kan worden. Wel met de tekst 'via internet regelt u meer dan u denkt', maar bijvoorbeeld alleen gericht op het aanvragen van een spaarrekening. Het is effectiever om juist een opsomming van meerdere mogelijkheden te maken om te benadrukken dat er echt steeds meer mogelijk is online. En daarnaast kan ook aandacht worden besteed aan veiligheid, vooral omdat er nog steeds een hoop oudere klanten komen die juist bang zijn om het thuis te doen.

Inhoud

Er kunnen twee soorten posters worden gemaakt: gericht op veiligheid en gericht op de mogelijkheden van online bankieren. De poster met mogelijkheden moet benadrukken hoeveel er al mogelijk is en daarom is het noemen van het aantal mogelijkheden weer aan te raden. Voor de veiligheidsposter moet de nadruk weer liggen op wat de Rabobank doet om internetbankieren zo veilig mogelijk te maken voor haar klanten. Er moet vertrouwen uitstralen zodat de klant ook echt het gevoel krijgt dat hij zonder zorgen kan internetbankieren.

Welkomstpakket

Wanneer klanten komen om internetbankieren af te sluiten krijgen ze een random reader mee en een boekje met uitleg. Door een soort pakketje samen te stellen met de juiste informatie over internetbankieren informeer je meteen de groep klanten die net beginnen met internetbankieren en dus vrijwel nog niks weten. Dit welkomstpakket kan worden meegegeven aan klanten in een Rabobank tasje zodat alles bij elkaar gemakkelijk kan worden meegenomen.

Inhoud

Het tasje moet worden voorzien van in ieder geval de random reader die nodig is voor het internetbankieren en het boekje met uitleg dat ook al op voorraad is. Daarnaast kan de flyer worden toegevoegd waar de mogelijkheden die er zijn op vermeld staan. En de flyer over veiligheid kan worden toegevoegd.

Welkomstmail na enkele weken

Klanten die internetbankieren aanvragen, kunnen naast het ontvangen van het welkomstpakket ook worden benaderd via e-mail. Het beste is om dit te doen enkele weken nadat ze zich hebben aangemeld. Op deze manier hebben ze al wat kunnen uitproberen en zijn ze al wat meer thuis in het internetbankieren. Door vervolgens een e-mail te sturen met de mogelijkheden kan aan de klant worden getoond wat er nog meer mogelijk is naast de basishandelingen die ze waarschijnlijk tot nu toe hebben uitgevoerd.

Inhoud

De klant moet in de e-mail persoonlijk worden aangesproken, zodat de mail niet meteen wordt verwijderd. Een korte inleiding over het internetbankieren en de vraag hoe dat tot dan toe verloopt bij de nieuwe klant. Vervolgens moet de inhoud van de e-mail aansporen tot doorklikken. Een korte tekst weer met het benoemen van het aantal mogelijkheden en de flashbanners om aandacht te trekken en door te kunnen klikken naar de website om het direct zelf te regelen.

Virtuele etalage

De virtuele etalage wordt nu zelden tot nooit gebruikt en geeft een schrik-effect wanneer er plotseling geluid uit komt. Door ervoor te kiezen om geen geluid te gebruiken zal de klant wanneer hij erop klikt in ieder geval niet meteen stoppen. Daarnaast zou het mooi zijn als er een screensaver wordt geplaatst die uitnodigt tot het aanraken van het scherm. Door duidelijk de tekst te plaatsen dat klanten het scherm moeten aanraken om het te gebruiken zal er al meer gebruik van gemaakt worden.

Inhoud

De virtuele etalage kan erg goed dienen om internetbankieren uit te leggen aan mensen die staan te wachten. Door een instructie te tonen op het scherm kunnen klanten die staan te wachten hun tijd nuttig besteden als ze nog uitleg nodig hebben omtrent internetbankieren. De virtuele etalage heeft daarnaast nog een heleboel mogelijkheden om informatie op te vertonen. Er kunnen verschillende rubrieken worden aangemaakt waar de klant behoefte aan heeft. Een verhaal over veilig internetbankieren zou hier bijvoorbeeld goed passen.

7.7 Planning

De planning is gebaseerd op de doelstellingen die gesteld zijn vooraf aan het opstellen van de middelen. Veel middelen, zoals het welkomstpakket, kunnen na de campagneperiode nog steeds worden ingezet, zie bijlage X op pagina 73 voor de uitwerking.

7.8 Begroting

De kosten voor het ontwikkelen van de nieuwe middelen zijn begroot op basis van de bureaus die Rabobank Amerstreek gebruikt voor het vervaardigen van de huidige middelen van de campagne 'Virtueel Verleiden' en komen uit op €2773,80. Voor de specificatie van de kosten zie bijlage XI op pagina 74.

8. Overige aanbevelingen

Uit het onderzoek is nog een aantal zaken naar voren gekomen waar zeker aandacht aan moet worden besteed maar die niet direct te koppelen zijn aan de communicatiestrategie in dit rapport. Om het rapport met betrekking tot de klantbeleving op de regiokantoren compleet te maken zijn er in dit hoofdstuk nog enkele overige aanbevelingen opgenomen.

8.1 Privacy

De privacy op de regiokantoren wordt gezien als een groot probleem onder zowel de klanten, als de medewerkers. De medewerkers krijgen regelmatig signalen dat klanten het gevoel hebben dat iedereen kan meeluisteren en meekijken op de computers en ook tijdens het onderzoek is dit steeds opnieuw naar voren gekomen. De nieuwe inrichting heeft een open en transparante uitstraling waar de klanten sowieso erg aan moeten wennen. Maar het lijkt een blijvend probleem te zijn en het is zeker belangrijk dit signaal op te pakken en hier iets mee te doen. Behalve dat er misschien moet worden gekeken naar de mogelijkheid van het plaatsen van een wandje of een extra gordijn hier en daar, is het ook belangrijk dat de medewerkers goed aanvoelen wat de klant wil.

Als de medewerkers de klant meenemen naar een werkplek is het belangrijk om te vragen of de klant het prettig vindt om hier te gaan zitten. Door dit te communiceren heeft de klant al meer het gevoel dat er rekening wordt gehouden met wat hij prettig vindt. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen klanten die er geen probleem mee hebben om in de open ruimte te zitten en in klanten die liever wat meer afgeschermd zitten. Wanneer een klant behoefte heeft aan meer privacy moet er worden gekeken of er een spreekkamer vrij is. Klanten hebben ook aangegeven dat ze het geen probleem vinden om te wachten als ze daarna in een spreekkamer bankzaken kunnen bespreken. Deze wachttijd hebben ze ervoor over als ze vervolgens meer privacy krijgen.

Het punt privacy is in meerdere opzichten naar voren gekomen in het onderzoek en het is nu belangrijk om hier ook echt iets mee te doen. Het is nu gesignaleerd door de medewerkers en de managers en nu is het zaak om hier ook naar te handelen. Privacy is voor bankzaken een belangrijk punt en ondanks dat het de inrichting niet altijd goed zal doen, is het toch verstandig wat zaken aan te passen.

8.2 Benaderen van klanten

Een klein punt dat naar voren is gekomen uit het klantenpanel is de benadering van de medewerkers richting de klanten. Het is de bedoeling dat er altijd een medewerker in de bankhal staat om de klanten op te vangen. Zodra er een klant door de draaideuren komt, lopen ze erop af om te vragen of ze de klant kunnen helpen. Dit is voornamelijk omdat er geen balie meer is waar de klanten naartoe kunnen. Het is dus zeker noodzakelijk om de klanten op te vangen bij de deur. Maar door deze deur komen ook klanten die meteen richting de pin- of geldstort automaten lopen. Deze klanten hebben geen behoefte aan hulp en een goedendag zou volstaan.

In het klantenpanel kwam naar voren dat klanten de benadering af en toe te overdreven vinden. Een simpele oplossing is om wat afstand te nemen van de deur en af te wachten waar de klant heen loopt. Als hij een vraag heeft, zal hij vanzelf richting de medewerker lopen. Deze oplossing is ook al

besproken in het overleg met de medewerkers van de regiokantoren en zij staan erachter om het op deze manier aan te pakken.

8.3 Waardering klanten

Wat ook naar voren kwam in het klantpanel is dat de klanten een klein beetje meer waardering verwachten van de Rabobank wanneer zij bijvoorbeeld al heel lang klant zijn. Er werd aangegeven dat bij veel andere organisaties ze een speciale pas of attentie krijgen bij een bepaald aantal jaar lidmaatschap. Aangezien de Rabobank een coöperatieve bank is verwachten ze ook zoiets van deze organisatie.

Literatuurlijst

Interne mappen Rabobank Amerstreek

Buenen, L., (2013). *Briefing middelen verbouwing*. Oosterhout

Buenen, L., (2013). *Communicatieplanning najaar virtueel verleiden*. Oosterhout

Communicatie, Coöperatie & Marketing. (2013). *Opdrachtbrief CCM verbouwing regiokantoren*. Oosterhout

Maan.nl concept en creatie (2013). *Factuur campagne 'dat kan makkelijker'*. Ulvenhout

Rabobank. (2013). *Interne communicatie virtueel verleiden*. [interne map met bestanden, voorbeeld middelen etc.]. Oosterhout

Reach (2013). *Factuur flyers*. Raamsdonksveer

Reach (2013). *Factuur vormgeving, opmaak en programmeren banners in flash*. Raamsdonksveer

Schans van der., Margot. (2013). *Boodschap regiokantoren*. Oosterhout

Schans van der., Margot. (2013). *Middelen virtueel verleiden*. Oosterhout

Internet

Brouns, M., van Gelderen, C., van der Harst, G., Wynia, H. (2014). *Jaarplan en begroting 2014 Rabobank Amerstreek*.

<http://localweb.rabobank.nl/sites/Amerstreek/Beleid/Beleidsplannen/Documents/Jaarplan%202014%20Rabobank%20Amerstreek.pdf> (geraadpleegd op 20 maart 2014)

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). *Een derde van de 75-plussers gebruikt internet*.

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3834-wm.htm> (geraadpleegd op 14 april 2014)

Hatert van den, L. (2012). *Het veranderende communicatievak: van informeren naar converseren*.

<http://www.frankwatching.com/archive/2012/06/19/het-veranderende-communicatievak-van-informeren-naar-converseren/> (geraadpleegd op 14 april 2014)

Rabobank Amerstreek. (n.d.). *Altijd en overal bankieren met Rabobank Amerstreek*.

http://www.rabobank.nl/images/pdf_1315_bereikbaarheid_rabobank_amerstreek_29627798.pdf (geraadpleegd op 6 maart 2014)

Rabobank Amerstreek. (2014). *Directe koop report*.

<http://vsc.rabobank.nl/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?/Directe+Koop/Directe+Koop>
(geraadpleegd op 6 april 2014)

Rabobank Amerstreek. (n.d.). *Inloggen met de Random Reader*.

<https://bankieren.rabobank.nl/klanten> (geraadpleegd op 8 april 2014)

Rabobank Amerstreek. (n.d.). *Rabobank Amerstreek*. <http://www.rabobank.nl/amerstreek>

(geraadpleegd op 6 maart 2014)

Rabobank Amerstreek. (n.d.). *Waarmee kunnen we u van dienst zijn?*

<http://www.rabobank.nl/particulieren/klantenservice/> (geraadpleegd op 19 februari 2014)

Rabobank Nederland. (n.d.). *Een kleine geschiedenis van de Rabobank*.

https://www.rabobank.nl/images/3135_rabo_kleine_geschiedenis_2012_29509288.pdf?ra_resize=yes&ra_width=800&ra_height=600&ra_toolbar=yes&ra_locationbar=yes (geraadpleegd op 8 januari 2014)

Rabobank Nederland. (2013). *Lokale Rabobanken*.

https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Corporate_governance/Local_Rabobanks/index.html (geraadpleegd op 18 februari 2014)

Rabobank Nederland. (2013). *Rabobank International*.

https://www.rabobank.com/nl/group/About_Rabobank_group/Profile/organisation/Rabobank_International.html (geraadpleegd op 18 februari 2014)

Rabobank Nederland. (2013). *Wat kan de klant online*.

<http://implementaties.rabobank.nl/sites/ImplementatieKlantenattentmakenoponlinediensten/Pages/Watkandeklantonline.aspx> (geraadpleegd op 7 januari 2014)

Selda Eroglu, Z. (2013). *Verhalen over technologie*.

http://essay.utwente.nl/63202/1/Eroglu%2C_Z.S._-s1010638_%28verslag%29.pdf (geraadpleegd op 14 april 2014)

Betteke van, R., (1998). *Het communicatiekruispunt, een bundeling van visies*.

<http://www.decommunicatiedesk.nl/documents/263193/0/70060.pdf> (geraadpleegd op 17 april 2014)

Boeken

Michels, W. (2009). *Boeien Binden Verrassen Verleiden*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers

Aarts, N. en Woerkum van, C. (2010). *Strategische communicatie, principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum

Floor, K. en Raaij van, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers

Overige

Korte interviews klanten regiokantoren Rabobank Amerstreek (2014)

Klantpanel klanten regiokantoren Rabobank Amerstreek (2014)

Intern klantpanel medewerkers regiokantoren Rabobank Amerstreek (2014)

